

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
VODENJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU SONČEK

Ljubljana, februar 2014

NADA NAUMOSKA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nada Naumoska, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Sonček, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	2
1.1 Opredelitev vodenja	2
1.2 Stili vodenja	4
1.3 Avtentično vodenje	6
1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	7
1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodenja	7
2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	8
2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu	8
2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	9
2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	10
2.4 Vpliv vodje na zadovoljstvo zaposlenih	12
2.5 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije	14
3 PODJETJE SONČEK	16
3.1 Splošni opis podjetja Sonček	16
3.2 Klicni center	16
4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V PODJETJU SONČEK	17
4.1 Namen in cilji raziskave ter metodologija	17
4.2 Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v klicnem centru Sončka	18
4.3 Glavne ugotovitve in predlogi za izboljšave	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja	5
Slika 2: Zadovoljstvo zaposlenih z vodjo	19
Slika 3: Splošno zadovoljstvo z delom	20
Slika 4: Vpliv vodje na zadovoljstvo zaposlenih	21

UVOD

Teorija opisuje različne modele in stile vodenje za določene situacije, vendar se lahko v praksi pokaže, da je vodenje bolj zapleteno, kot je napisano v teoriji, saj v dejanskem poslovnem okolju določen stil vodenja lahko ustreza določeni kulturi, medtem pa se lahko v drugi kulturi pokaže kot neučinkovit. Za vodjo je zelo pomembno, za kakšen stil vodenja se odloči, saj bo tako vplival na celotno poslovanje organizacije. Upoštevati mora tako osebne vizije, vrednote, stališča kot tudi okolje, v katerem organizacija deluje, in tisto najpomembnejše za organizacijo, tj. zaposlene (Možina, 1994, str. 4).

V podjetjih je že od nekdaj cilj dobičkonosno poslovanje in čim bolj optimizirati poslovanje. Z uspešnim vodenjem podjetje lahko uresniči te cilje. Trgi so čedalje bolj zahtevni, prisotnost konkurence in globalizacija so dejavniki v okolju na katere se morajo podjetja hitro odzvati, če želijo preživeti in konkurirati. Sposobnost obvladovanja sprememb je v veliki meri odvisna od kakovosti vodenja, zato so vodje eden izmed najpomembnejših elementov v podjetju. Naloga menedžmenta v organizaciji je, da z organizacijskim viri, z uspešnim in učinkovitim planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem dosega cilje (Možina, 1994, str. 4).

Vodenje se nanaša na ljudi, kako vplivati nanje, kako jih usmerjati, z njimi komunicirati, motivirati in doseči, da bi imeli čim večjo produktivnost, z večjim osebnim zadovoljstvom (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 201).

Menim, da vodje vplivajo na delo celotnega podjetja. S svojim stilom vodenja, vedenjem in osebnostnimi lastnostmi v podjetju ustvarjajo vzdušje, ki vzpodbuja ustvarjalnost, pripravljenost za delo, sodelovanje zaposlenih in doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Vodja s pozitivnim pristopom doseže večje zadovoljstvo zaposlenih, vpliva na njihovo kreativnost, uspešnost in produktivnost dela.

Namen diplomskega dela je, da predstavim vodenje kot enega ključnih dejavnikov poslovanja podjetja, predstavim različne stile vodenja, kako so zaposleni zadovoljni z vodjo in delom. Raziskala bom, kakšen je pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje in kako naj vodja motivira sodelavce. Cilj diplomskega dela je, da teoretično preučim povezavo med vodenjem in zadovoljstvom, naredim raziskavo o povezavi med vodenjem in zadovoljstvom v podjetju Sonček, d. d., in podam predloge za izboljšanje vodenja in zadovoljstva zaposlenih.

Sonček je izmišljeno ime za podjetje, ki je želelo ostati anonimno. Pri pisanju diplomskega dela sem uporabljala strokovno literaturo in dostopne internetne vire. Za teoretični del naloge sem uporabila opisno metodo. V raziskovalnem delu sem si pomagala z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa, s katerim sem ugotovila zadovoljstvo zaposlenih pri delu in zadovoljstvo z vodenjem. Predstavila sem podjetje Sonček, za katerega sem pridobila

informacije na njihovi internetni strani, vendar zaradi želje po anonimnosti podjetja vira nisem napisala.

V teoretičnem delu sem v prvem delu opredelila vodenje, naštela in opisala modele in stile vodenja in napisala, kako lahko vodja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Nekaj besed sem namenila novodobnemu avtentičnemu vodenju. V drugem delu sem opredelila zadovoljstvo zaposlenih, kateri so dejavniki zadovoljstva zaposlenih, kako lahko merimo zadovoljstvo zaposlenih in kako lahko zaposleni vplivajo na uspešnost organizacije.

V raziskovalnem delu diplomske naloge sem naredila raziskavo z anketnim vprašalnikom v oddelku klicnega centra podjetja Sonček. Na začetku sem opisala podjetje Sonček, nato sem opisala delo klicnega centra. Zadnji del diplomskega dela je namenjen rezultatom raziskave. Podala sem rezultate raziskave in na podlagi pridobljenih rezultatov podala predloge za izboljšanje.

1 VODENJE

Vodenje je ena izmed glavnih funkcij podjetja, zato je pomembno, da podjetje z vodenjem ustvarja pozitivno klimo in kulturo, stremi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in dosega organizacijske cilje. Uspešno vodenje je učinkovito z ustreznimi znanji, ki morajo biti vnaprej predvidena. Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno, da je tudi vodenje uspešno in dobro zastavljeno ter da vodja posveča dovolj pozornosti komunikaciji, medosebnim odnosom, motiviranju, delegiranju dela, nadzoru dela in delavcev ter spremljanje najpomembnejših aktivnosti.

1.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je del managementa, katerega sestavljajo načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje (Možina & Lipičnik, 1993, str. 90). Organizacija ne bi mogla uspešno poslovati, če ne bi obvladovala vseh štirih procesov. Vodenje je proces, s katerim skušamo vplivati na ljudi, jih motivirati, usmerjati ali na kakšen drug način pripraviti, da bi bili čim bolj uspešni pri delu (Možina & Lipičnik, 1993, str. 90). Po Mayerju je vodenje proces, v katerem vodja s svojimi sposobnostmi, znanji in osebnimi lastnostmi z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da dosežejo cilje (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 11).

Uspešen vodja sodeluje s svojimi sodelavci, da bi ustvaril prijetno vzdušje in tako dosegel organizacijske cilje. Dober vodja še ne pomeni, da je dober manager, najbolje bi bilo, da bi vlogi vodje in managerja združili v eno vlogo, in to je v managerju (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, & Terpin, 1996, str. 91). Vodenje lahko opredelimo v ožjem ali širšem pomenu. Vodenje v širšem pomenu obstaja zaradi zastavljenih ciljev podjetja, medtem ko je vodenje v ožjem smislu mišljeno takrat, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika in na njegove cilje. Vodenje skupaj z drugimi funkcijami managementa pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote. Organizacija podjetja po eni strani vodenje podpira, po drugi

pa ga določa. Tako je lahko vodenje medosebno, kjer se vprašamo, kako lahko posamezen vodja vpliva na sodelavce, ali pa organizacijsko, kjer se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem (Rozman et al., 1993, str. 201).

Vodenje je dinamični proces, kjer posameznik v skupini ni le odgovoren za rezultate skupine, ampak aktivno stremi k temu, da člani skupine sodelujejo in so zavezani k doseganju skupnih ciljev. Vodenje je proces, kjer je potrebno uravnavati pravilno razmerje med potrebami ljudi, nalogami in cilji v dani situaciji (Cole, 2004, str. 53). Rozman et al. (1993, str. 201) opredeljujejo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Možina (1994, str. 4) pa vodenje definira kot usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Pomembno je, da vodja ob dosegljivih virih zna motivirati, usmerjati sodelavce, da bodo skupaj dosegli cilje, ki so koristni zanje in za celotno podjetje. Menedžment podjetja pa lahko s pravim pristopom, ukrepi, rešitvami pomaga vodji, da lahko usmerja svoje sodelavce, saj vodenje skupaj z drugimi funkcijami v organizaciji pripomore k učinkovitosti.

Velikokrat se zamenjujeta pojma vodenje in management. DuBrin (v Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš, & Pšeničny 2000, str. 24–25) našteva naslednje razlike med managementom in vodenjem:

- Management je bolj formalna znanstvena disciplina od vodenja.
- Management uporablja natančno določena racionalna orodja, ki so že uporabljena v različnih situacijah, vodenje pa ima na razpolago malo orodij.
- Vodja navdušuje druge pri doseganju ciljev z oddajanjem entuziazma in strasti.
- Vodenje je grajeno na timske delu v širokem krogu motiviranih sodelavcev.
- Manager pri reševanju problemov uporablja standardna orodja, vodja pa se poslužuje novih kreativnih idej.
- Manager uresničuje postavljeno vizijo, vodja pa jo oblikuje.

Vodje naj bi se na splošno razlikovali na vodje, ki so bolj usmerjeni nalogam in na vodje, ki so bolj usmerjeni ljudem. Značilnost vodenja, ki je usmerjeno k delovnim nalogam, se kaže v naslednjih značilnostih (Rozman et al., 1993, str. 202):

- strukturiranje in opredeljevanje delovnih nalog,
- oblikovanje delitve dela v skupini,
- oblikovanje komunikacijske strukture,
- usmerjanje procesov,
- sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti,
- uresničevanje odločitev,

- nadzor izvajanja dela.

Vodenje, ki je usmerjeno k zadovoljstvu skupine oziroma zaposlenim, se kaže v (Rozman et al., 1993, str. 202):

- odprti obliki komunikacije,
- medosebnem zaupanju,
- spodbujanje občutka pripadnosti,
- usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju,
- oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom.

Za uspešno doseganje ciljev sta nujno potrebna oba omenjena pristopa. Tako lahko vodja doseže, da so delovni cilji jasno zastavljeni, in obenem spodbuja in motivira delavce k uresničevanju le-teh.

1.2 Stili vodenja

Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja pri delu z ljudmi. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, ni odvisen samo od načina vedenja vodje, ampak tudi od sprejemljivosti v kolektivu in naloge (Lipičnik, 1998, str. 314). Stil vodenja ima pomembno vlogo pri odločanju o uspešnosti, a ni univerzalnega stila, ki bi brezpogojno prinašal uspeh (Murphy & Ensher, 2008, str. 335).

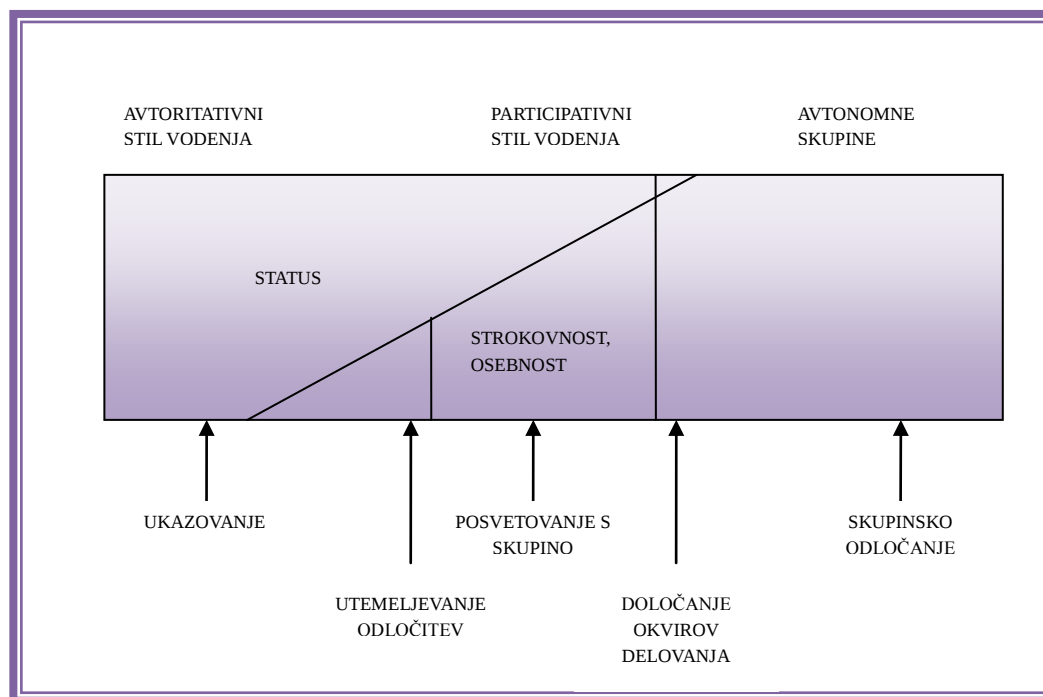
Vodja se pri vplivanju na vedenje in delovanje sodelavcev poslužuje strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Glede na način uporabe navedenih vplivnih mehanizmov obstajajo v osnovi tri oblike stilov vodenja (Rozman et al., 1993, str. 205–207):

- avtoritativni ali avtorski ali avtoritarni stil vodenja: vodja uporablja izključno statusni položaj za vplivanje na podrejene, odločanje je centralizirano,
- participativni stil vodenja: vodja obenem uporablja tako statusno, osebnostno ter strokovno avtoriteto, vključuje podrejene v proces odločanja,
- avtonomne skupine: skupina sama izbere vodjo, ki uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto za usmerjanje dela.

Vodenje v praksi je dejansko veliko bolj težavno, saj ni stila, ki bi bil najboljši in najučinkovitejši v vsaki situaciji. Vodja uporablja v različnih situacijah različne stile vodenja. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, ni odvisen samo od načina vedenja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Slika 1 prikazuje povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja. Nekaj časa je veljalo, da obstajata dva načina vodenja, in sicer avtorski in demokratičen. Pri prvem stilu je značilno, da vodja uporablja statusni položaj za vodenje, vodi z ukazovanjem. Pri tem stilu je pomembno le doseganje ciljev. Pri

demokratičnem (participativnem) stilu je značilno, da je poudarek na medosebnih odnosih in spodbujanju le-teh. Zaposleni so za dobro opravljeno delo pohvaljeni. Za avtonomne skupine pa je značilno skupinsko odločanje, je tako imenovan liberalni stil vodenja (Rozman et al., 1993, str. 205–207).

Slika 1: Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja



Vir: R. Rozman et al., *Management*, 1993, str. 208

Blanchard (1995, str. 32–33) opozarja na to, da se je dolgo časa mislilo, da obstajata le dva osnovna stila vodenja (avtokratični in demokratični), kar je po njegovem mnenju narobe, saj je zanj vodja, ki uporablja le en stil, »polovični vodja«. Pravi, da je celovit vodja tisti, ki je fleksibilen in sposoben uporabljati štiri različne osnovne stile vodenja: direktivni, prepričevalni oziroma mentorski, sodelovalni in delegirani.

Lipičnik (1998, str. 314) našteva naslednje stile vodenja:

- Birokratski stil vodenja spada med zadržane stile vodenja. Vodja od delavcev zahteva upoštevanje postopkov in pravil organizacije, je zanesljiv in natančen, strogo upošteva pravila formalne organizacije, je racionalen, se obvlada in je vljuden.
- Razvijalski stil je ugodnejša zvrst socialno usmerjenega vodstvenega stila, ki pri zaposlenih skuša doseči samostojnost pri delu. Vodja sodelavce spodbuja, zna poslušati, komunicira s sodelavci in sodeluje z njimi, jih podpira in razume, dobro dela, svojim sodelavcem zaupa, oni pa njemu.

- Dobrohotni avtorski stil je k nalogam usmerjen stil. Za vodjo je značilno, da je odločen in spodbuden, da je delaven, da izpolnjuje svoje obveznosti, da je usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov, to želi tudi od sodelavcev.
- Izvrševalski stil. Značilno za izvrševalca je, da dá velik pomen na skupino, od sodelavcev želi doseči, da se sami trudijo za doseganje ciljev, spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti.
- Dezerterski stil vodenja je manj uspešna zvrst zadržanega vodstvenega stil. Vodja je nagnjen k doseganju minimalnih rezultatov, ne prizadeva si, da bi dosegel boljše delovne uspehe, čeprav se drži predpisov. Izogiba se obveznostim, odgovornosti in sodelovanju, ni ustvarjalen, ovira druge pri ustvarjalnosti in ni komunikativen.
- Misijonarski stil vodenja je manj ugoden in socialno usmerjen stil vodenja. Vodja je prijazen, ljubezniv, izogiba se konfliktom, rad ugaja drugim in je od njih tudi odvisen, izogiba se spodbujanju, je pasiven, ne daje nikakršnih navodil in delovni rezultati ga ne zanimajo.
- Avtorski stil vodenja je manj uspešen in k nalogam usmerjeni stil vodenja. Značilnosti za avtorita so, da sam odloča o vsem, je kritičen, zahteva pokorščino, pričakuje neposredne rezultate, komunicira le navzdol, z dajanjem navodil, s svojim podrejenimi se ne posvetuje in ljudje se ga navadno bojijo.
- Kompromisarski stil je manj uspešna zvrst integriranega sloga vodenja. Značilnosti za kompromisarja so: omahljivost in mehkužnost, izogiba se odločitvam, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, poudarja odnose in delovne naloge v nepravilnih razmerah. Je dvoličen in ljudje mu ne zaupajo.

Možina (1990, str. 49) našteva še nekatere neuspešne stile vodenja:

- vodenje ad hoc, ki predstavlja popolno pomanjkanje koncepta, načrta, načel in ciljev, je brez prave povezave s strategijo dela;
- dnevno vodenje, ki je malo bolj organizirano, odločitve so usmerjene le k dnevnim problemom;
- razdrobljeno vodenje, ki je brez integracije, enkrat se poudarja eno drugič drugo, odvisno od trenutne prakse;
- personalno vodenje, ki upošteva le osebnostne lastnosti, stališča, želje posameznika, zanemarja pa formalne zahteve organizacije;
- vodenje enega, ki temelji na dominantni osebnosti, ki sprejema pomembne odločitve, drugi to omogočajo s svojo pasivnostjo; je neuspešno, ker je nejasno.

1.3 Avtentično vodenje

Kriza je pokazala, da star sistema vodenja ni več tako učinkovit, zato je potrebno spremeniti način vodenja. Organizacije so vse bolj kompleksne in težijo k novimi pristopi vodenja. Zato

se je pojavil nov način vodenja avtentično vodenje, s pomočjo katerega se vodje lažje soočajo z razmerami na trgu (M kariera – Zaposlitveni portal, 2013).

1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je vodenje, kjer vodja s svojimi lastnimi prepričanji, osebnostjo in vrednotami, zaposlenim v organizaciji posreduje te značilnosti tako, da spodbuja njihove osebne in strokovne rasti. Zaposlenim pomaga, da razvijejo svoje prednosti ter misli in jim pomaga, da dodajo pomen svojim odločitvam ter s tem izboljšajo učinkovitost svojega dela in celotne organizacije (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, str. 805–817). Dimovski, Penger in Peterlin (2009) so napisali, da avtentično vodenje ne opredeljuje sloga vedenja, vendar izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Bolj kot vodje ohranjajo svoja čustva, vrednote, preference, bolj avtentični so. Avtentičnost je proces, ki vključuje ohranjanje bistva posameznika in pomeni delovati iskreno, v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Avtentični vodje so osebe, ki posedujejo znanja o sebi in osebno perspektivo, ki jim jasno odraža njihove vrednote in prepričanja. Izražajo svojo osebnost pri izvajanju vloge vodje (Shamir & Eilam, 2005, str. 396–399).

Avolio et al. (2004, str. 805–817) definirajo avtentične vodje kot tiste, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja in jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, moralnih vidikov, znanja in prednosti; hkrati pa se zavedajo tudi konteksta, v katerem delujejo.

Avtentičnost vključuje posedovanje osebnih izkušenj, kot so čustva, prepričanja, misli in vrednote, kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, str. 244–245). George (2007, str. 16) meni, da ni mogoče definirati stilov, značilnosti ali osebnostnih lastnosti idealnega vodje. Meni, da je to pozitivno, saj bi v nasprotnem primeru vsi posnemali ideal in posledično postali drugačni, kar pa ni povezano z avtentičnostjo.

1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje se od ostalih oblik razlikuje v tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, po katerem bi se vodja moral ravnati, vendar mora vodja slediti svojemu značaju in izpostaviti svojo osebnost. Vodja z izpostavljanjem svojih vrednot in namenov doseže, da mu zaposleni sledijo. V primeru, da vodja sledi neki drugi obliki vodenja uspešnih vodij, pomeni, da se je umaknil od svoje avtentične osebnosti, kar lahko privede do neuglašenosti med njegovimi vrednotami in deklariranim vedenjem (Peterlin, 2007, str. 18). Sodobni avtentični vodje so sposobni pri zaposlenih spodbuditi akcijo, motivacijo, zadovoljstvo in zavezanost ter s tem izboljšati njihove dosežke (Dimovski et al., 2009, str. 107). Izkazalo se je, da ima pozitivno in močno povezavo z nekaterimi poslovnimi rezultati, kot so produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacija zaposlenih, dobiček, kultura, prav zagnanost zaposlenih. Potrebno za

razvoj avtentičnega vodenja je dvig samozavedanja vodje in njegovih zaposlenih. To se zgodi takrat, ko se vodje zavejo svoje lastne identitete (Dimovski et al., 2009, str. 107–108).

Dimovski et al. (2009) pravijo, da je odgovornost vodje, da svoje delo opravlja častno in omogoča razvoj vseh okoli sebe. Vodja ima čast, da služi sodelavcem z zgledom, saj so ga pooblastili za etično vodenje in mu izkazali zaupanje.

Osebnost avtentičnega vodje sledi 5 dimenzijam (George, 2003, str. 36):

- zavezanosti namenu,
- zvestobi,
- vrednotam,
- samodisciplini,
- dobrim odnosom in čustvenosti.

George (2003) pravi, da mora vodja poznati svoj namen in namen organizacije. Avtentični vodja mora delovati skladno z vrednotami, in sicer mora govoriti resnico, izpolnjevati obveznosti, biti pošten in spoštljiv z drugimi in se držati dogovorov. Vodja, ki spoštuje zaposlene, oddaja signal, ki je zaposlenim neprecenljiv in ga ne more nadomestiti noben govor. Razlog, da vodja ne more dosegati zelenih rezultatov, je v pomanjkanju čustvene inteligence, brez katere skorajda ne gre v novodobni obliki vodenja. Zaposleni, ki se čutijo vredne in cenjene, veliko več prispevajo k organizaciji. Vodja si mora na osnovi avtentičnega delovanja ustvariti zaupanje, saj je v sodobnem okolju predvidljivost luksuz, ki si ga lahko privoščijo le redki vodje (Peterlin, 2007, str. 20).

2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Večje število konkurentov, globalizacija in spremembe so dejavniki, ki vodijo podjetja k temu, da omogočajo svojim zaposlenim zadovoljstvo pri delu. Tako bodo imeli zaposleni večjo motivacijo za delo, delo bodo opravljali bolj kvalitetno, kar lahko podjetju pripomore k boljšim rezultatom. Zaposleni so pomemben člen pri doseganju večje konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Na žalost pa se premalo podjetij posveča temu, kako bi omogočili večje zadovoljstvo zaposlenih (Špitlar, 2009, str. 1).

2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu opredelimo kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu in na delovnem mestu (Mihalič, 2006, str. 266). Gre za efektivno reakcijo na delovne pogoje, delo in okolje dela. Zadovoljstvo je odvisno od občutkov, ki jih dobi zaposleni pri zunanjih in notranjih elementih dela. Zadovoljstvo je sestavljeno s posameznimi elementi dela in delovnega mesta. Sem spada

zadovoljstvo z nalogami, z neposredno nadrejenim, z možnostmi izobraževanja, s fizičnimi pogoji dela, z delovnim časom, s plačo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji in podobno. Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov, saj nezadovoljstvo vodi do prostovoljnega odhoda zaposlenih, vodstvo organizacije pa se s tem začne spopadati, ko je že prepozno (Mihalič, 2006, str. 266). Zadovoljstvo zaposlenih je zbirka čustev in prepričanj, ki jih imajo ljudje glede njihovega dela (George & Jones, 1996, str. 70).

Raziskave so pokazale določene razlike pri zadovoljstvu glede na spol (Wilson, 1995, str. 142, 143). Moški so zadovoljni pri delu, če imajo možnost, da izkažejo svoje sposobnosti in imajo dovolj priložnosti. Zaposleni, ki opravljajo delo, kateremu raste motivacijski potencial, so bolj zadovoljni. Čeprav so ženske slabše plačane, na nižjih položajih, je večina raziskav pokazala, da so bolj moški nezadovoljni pri delu kot ženske. Razlogi za to so, da ženske bolj cenijo odnose med zaposlenimi in delovne pogoje kot pa plačo in možnost napredovanja.

Dojemanje zadovoljstva je odvisno od tega, kaj je za določenega zaposlenega pomembno in kakšna so njegova pričakovanja. Če je zaposleni pričakoval več, kot je dobil, bo to vodilo v nezadovoljstvo (Zupan, 2001, str. 104).

2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Znanstveno je dokazano, da zadovoljen in cenjen delavec pripomore veliko več k uspehu organizacije kot pa nezadovoljen (Mihalič, 2006, str. 267). Gallup institute je z raziskavo ugotovil, kateri so tisti predpogoji za zadovoljstvo zaposlenega, ki bi jih vsak vodja in organizacija morala upoštevati, da bi povečali uspešnost in učinkovitost opravljanja nalog v organizaciji. Ti predpogoji pa so naslednji (Mihalič, 2006, str. 267):

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev,
- vzpodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in vzpodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije,
- vzpodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Našteti dejavniki zadovoljstva zaposlenih so zelo splošni, saj so ljudje zadovoljni s svojim delovnim mestom včasih zaradi istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni, zato je potrebno upoštevati posameznikove želje in potrebe (Mihalič, 2006, str. 267). Nekaterim je pomemben denar, drugi pa so čisto zadovoljni z majhno plačo, vendar jim osebni izziv, kot je reševanje organizacijskih in tehničnih težav, pomeni mnogo več. Nekaterim pa je pomembno,

da ostanejo v varnem, stabilnem okolju. Za delavca niso pomembni samo cilji, ampak tudi prizadevanja za doseg ciljev in verjetnost njihovega doseganja (Svetlik et al., 2002, str. 184).

George in Jones (1996, str. 70) navajata štiri dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Te so: osebnost, vrednote, situacija dela in socialni vpliv.

Osebnost je dejavnik, ki vpliva na to, kaj si ljudje mislijo glede njihovega dela in kako to čutijo. Znanstveniki so odkrili, da na zadovoljstvo dela lahko vplivajo geni, ki smo jih podedovali od staršev. Geni lahko vplivajo na zadovoljstvo pri delu za okoli 30 odstotkov, na ostalih 70 odstotkov pa lahko vpliva vodja in so spremenljivi (George & Jones, 1996, str. 70).

Tudi vrednote lahko vplivajo na zadovoljstvo pri delu, saj so tisti ljudje, ki imajo delovne navade, bolj zadovoljni pri delu kot pa tisti, ki imajo šibke delovne navade. Še posebej, če gre za delo, ki je dobro plačano, vendar je monotono, ali za delo, ki je zelo zanimivo, vendar so potrebne dodatne ure dela ter je slabo plačano (George & Jones, 1996, str. 70).

Situacija dela je verjetno eden izmed najbolj pomembnih virov zadovoljstva pri delu. Na zadovoljstvo vpliva naloga, ki jo zaposleni opravlja (zanimiva ali dolgočasna), okolje, v katerem zaposleni dela (hrupno, umirjeno, primerna temperatura), ljudje, s katerimi zaposleni sodeluje (stranke, nadrejeni, supervizorji), odnos organizacije do zaposlenega -delovne ure, varnost, pravičnost plačila in nagrade (George & Jones, 1996, str. 70).

Socialni vpliv je vpliv posameznika ali skupine na posameznikovo obnašanje in odnos. Sodelavci zaposlenega, skupina h kateri spada, kultura, v kateri je zaposleni odraščal in živel, lahko vplivajo na posameznikov nivo zadovoljstva pri delu (George & Jones, 1996, str. 70).

2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih lahko uporabljamo več lestvic različnih avtorjev. Ena od njih je že uveljavljena Brayfield-Rotova lestvica (Mihalič, 2006, str. 268). Z njo lahko izmerimo splošno stopnjo zadovoljstva z delom. Posameznik ocenjuje na lestvici od 1 do 5 glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam in niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam). Brayfield-Rotova lestvica vsebuje naslednje navedbe (Mihalič, 2006, str. 268):

- Moje delo je zame kot zabava.
- Moje delo je zame zanimivo in ni mi dolgočas, ko ga opravljam.
- Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz.
- Mislim, da moje delo ni prijetno.
- Bolj uživam v delu kot v prostem času.
- Na delu se pogosto dolgočasim.
- Popolnoma sem zadovoljen z delom.

- Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.
- Vedno bolj sem zadovoljen z delom.
- Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil.
- Svojega dela sploh ne maram.
- Čutim, da sem pri delu srečnejši od večine drugih ljudi.
- Najpogosteje opravljam delo z velikim elanom.
- Vsak delavnik se mi zdi neznansko dolg.
- Raje imam svoje delo kot večina sodelavcev.
- Moje delo je razmeroma nezanimivo.
- V delu najdem pravo zadovoljstvo.
- Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.

Z naslednjimi elementi pa merimo splošno zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom (Mihalič, 2006, str. 268):

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

Naslednja zelo uveljavljena lestvica merjenja zadovoljstva zaposlenih je lestvica projekta SiOK – Slovenska organizacijska klima. Merimo jo s pomočjo vprašalnika, ki so ga oblikovali 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 (Kaj je siok, 2012).

Vprašalnik vsebuje:

- oceno organizacijske klime,
- oceno zadovoljstva z delom.

Vprašanja se nanašajo na:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- motivacijo in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranje odnose,
- vodenje,
- strokovno usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

Vprašanjem so dodana še primerjalna vprašanja, ki vsebujejo primerjavo organizacije v slovenskem prostoru in v globalnem prostoru in dodatna vprašanja, ki se nanašajo na organizacijske sisteme, in sicer sistem nagrajevanja in kaznovanja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja.

Vprašanja se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih:

- s sodelavci,
- s stalnostjo zaposlitve,
- z delovnim časom,
- s samim delom,
- z neposredno nadrejenim,
- z možnostmi za izobraževanje,
- z delovnimi pogoji (oprema, prostori),
- s statusom v organizaciji,
- z vodstvom organizacije,
- z možnostmi napredovanja,
- s plačo.

2.4 Vpliv vodje na zadovoljstvo zaposlenih

Vodja lahko zelo močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj je on tisti, ki nagrajuje, in tisti, ki graja. Če vodja nagrad in graj ne uporablja, lahko pride do tega, da so zaposleni nezadovoljni, nimajo motivacije in niso produktivni, v nasprotnem primeru pa lahko vodja z racionalnim dajanjem nagrad in kazni pozitivno vpliva na zaposlene in s tem tudi na celotno organizacijo (Možina, 1990, str. 41, 42).

Raziskave v ZDA so pokazale, da lahko vodje dosežejo večje dosežke s tem, ko zaposlene spodbujajo, se z njimi pogovarjajo, sledijo timskega delu (Možina, 1990, str. 41, 42). Na

drugi strani pa so vodje, ki so prepričani v uspeh samo takrat, kadar so delavci zasuti z delom; tak vodja se lahko obrne bolj k ljudem, saj sta ti dve usmeritvi lahko povezani. Ljudje se močno razlikujejo po potrebah in načinih njihove zadovoljitve. Tako lahko nekoga motivira povišanje plače, drugega pohvala, spet tretjega pa napredovanje po lestvici. Predvsem pa je lažje motivirati tiste ljudi, ki imajo močno potrebo po dosežkih. Uspeh teh ljudi je odvisen od številnih dejavnikov, katerih vpliv je težko natančno izmeriti in med katerimi so zelo pomembni dejavniki znanje, veščine, sposobnosti in vloženi napor. Glavni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, so: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik, 1998, str. 162).

Vodja lahko doseže večje zadovoljstvo zaposlenih tako, da prenese moč na zaposlene; temu pravimo opolnomočenje (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 242). Zaposleni se počutijo bolj pomembne za celotno organizacijo, dobijo odgovornost, želijo se izkazati, s tem se jim ponudi priložnost in poveča se motivacija za delo (Dimovski et al., 2005, str. 242). Raziskovalci motivacije so mnenja, da je rezultat motivacije pričakovanje. Če se ta pričakovanja uresničijo, smo zadovoljni. Vpliv vodje na zadovoljstvo zaposlenih se ne doseže z motivacijskimi mehanizmi, ampak v ravnanju z ljudmi, v dosežkih, ki jih dosega posameznik, v načinu dela, v samostojnosti izvajalca. Vodja mora sposobnost motiviranja imeti ves čas v sebi in ga ne uporabljati samo takrat, kadar je to nujno (Možina & Lipičnik, 1993, str. 44, 45). Dober vodja bo delavcu zagotovil takšno delovno mesto, kjer bo delavec kar se da najbolje izkoristil svoje prednosti (Zupan, 2001, str. 57).

Zelo pomembno je, da vodja komunicira s podrejenimi (Dimovski et al., 2005, str. 243–244). Komunikacija je proces izmenjave in razumevanja informacij s strani dveh ali več oseb, ponavadi z namenom motivirati ali vplivati na obnašanje. Pri komuniciranju ne gre zgolj za pošiljanje informacij, ampak je pomembno, da jo prejemnik razume. Če je neka ideja zelo dobra, je brez pomena, če jo prejemnik ne razume. Od vodje je odvisno, kateri komunikacijski kanal bo izbral. Pogovor iz oči v oči je najboljša oblika komunikacije, saj je prisotna takojšna povratna informacija, neposredna izkušnja, osebni stik. Najmanj primerna komunikacija so letaki in formalna poročila, kjer je večja razdalja med oddajnikom in prejemnikom sporočila, s tem se pojavi več napak pri razumevanju in posledično nezadovoljstvo pri delu (Dimovski et al., 2005, str. 243–244). Komunikacija vpliva na razmišljanje zaposlenih in povečuje možnost pravilnega odločanja (Zupan, 2001, str. 68).

Vodje si z znanjem organizacijskega vedenja lahko pomagajo in pravočasno zaznajo težave na delovnem mestu zaposlenega in tako pripomorejo k učinkovitosti in uspešnosti zaposlenega (Moorhead & Griffin, 1998, str. 40–41).

Kaj lahko manager še stori, da izboljša zadovoljstvo zaposlenih? V prvem koraku je potrebno, da managerji odkrijejo nezadovoljstvo zaposlenih (Bloomberg, 2013). Vzrok za nezadovoljstvo je lahko preobremenjenost ter nezaupanje v višje vodstvo, zaposleni pa se zaradi strahu krčenja v podjetjih ne upajo izraziti svoje nezadovoljstvo. Vsak dober manager

mora vedeti, da je nezadovoljen zaposleni tudi neproduktiven. Obstaja nekaj rešitev kako, bi se lahko problem izboljšal. Izogibati se problemov in se delati, kot da ne opazimo nezadovoljstva zaposlenih, je zelo nezaželeno. Zato je potrebno, da problem izpostavimo. V primeru, da manager zaposlene konkretno ogovori glede nezadovoljstva, v večini primerov ne bo prejel negativnega odgovora, saj se zaposleni ne želijo izpostavljati. Lahko pa je manager pameten in ubere drugačno metodo do odgovora. Vključevanje v pogovore z zaposlenimi, tako da tudi sam manager izrazi svoje nezadovoljstvo, lahko prinese več rezultatov, saj se zaposleni počutijo bolj varne pri odkrivanju svojih težav na delovnem mestu.

Druga možnost je, da managerji spodbujajo alternative in prevzamejo vodilno vlogo pri reševanju pritožb zaposlenih (Bloomberg, 2013). Najboljše je, da pustijo, da zaposleni sami pridejo do idej za izboljšave na delovnem mestu ali v procesu dela. Managerji naj prikažejo prihodke in rezultate dela ekipe in celotnega podjetja. Zaposlenim naj pokažejo povezavo med izboljšano kakovostjo in zadovoljstvom kupcev. Nekatera podjetja predstavijo kupce zaposlenim in na ta način se zaposleni soočijo s svojimi produkti ali storitvami v uporabi. Prepoznati težave na delovnem mestu je dober korak k zadovoljstvu zaposlenih. Vedno je tveganje, da bodo zaposleni razkrili preveč nezadovoljstva, vendar pa bodo dobili občutek spoštovanja in cenjenosti in da so del rešitve, ne pa tudi del problema (Bloomberg, 2013).

2.5 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije

Zagotavljanje odličnosti organizacije se vedno začne in konča pri odličnosti vsakega posameznika zaposlenega. Odličnost se tako začne na nivoju delovnega mesta, šele nato jo nadgrajujemo v odličnost organizacijskih enot in nazadnje v odličnost celotne organizacije (Mihalič, 2006, str. 280–281). Visoka produktivnost in uspešnost pri delu, vodita do zadovoljstva pri delu. Na rezultate dela lahko vpliva le zadovoljstvo ob uspehu, s tem pa ima vpliv na celotno podjetje (Stražišar, 2001, str. 21). Zaposleni so pogosto nezadovoljni z vodstvom organizacije, saj so premalokrat vključeni v odločitve vodstva in seznanjeni z vizijami in cilji. Zaposleni morajo biti seznanjeni s spremembami in tudi prejeti spodbudo k prilagajanju na spremembe s strani vodstva (Mihalič, 2008, str. 84). Zaposlenim je potrebno predstaviti, kakšna so pričakovanja od njih, kakšna je njihova vloga pri doseganju ciljev organizacije, kakšen je namen njihovega delovnega mesta, tako bo vodstvo pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in vplivalo na večjo uspešnost (Mihalič, 2008, str. 79).

Zadovoljstvo je lahko način za doseganje učinka, vendar so raziskave pokazale, da veliko zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom. Učinkovitost lahko povežemo z razumskimi cilji, zadovoljstvo pa s čustvenimi cilji (Možina & Lipičnik, 1993, str. 44–45). Večina vodij je mnenja, da je zadovoljstvo pri delu pozitivno povezano z delovno uspešnostjo. Vendar so raziskave pokazale, da je med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo šibka povezava (George & Jones, 1996, str. 80). Zadovoljstvo in delovna uspešnost sta povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna od zaposlenih in od delovnega okolja. Ni nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri opravljanju svojega dela. Poleg motiviranosti je potrebno

delavcu zagotoviti ustrezno znanje in sposobnosti delavca (Lipičnik, 1997, str. 154). Za organizacijo je pomembno, na kakšen način omogoča zaposlenim, da uveljavijo svoje znanje in ideje ter tako vplivajo na uspešnost podjetja (Zupan, 2001, str. 105).

Posledice nezadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu se pokaže pri obnašanju zaposlenega, vendar so v vseh organizacijah določena pravila, ki jim morajo zaposleni slediti, če želijo obdržati službo. To je tudi vzrok, da se zaposleni ne more obnašati, kot bi si želel. Raziskovalci so odkrili obratno povezavo med zadovoljstvom in uspešnostjo. Delovna uspešnost lahko vodi do večjega zadovoljstva pri delu, če so zaposleni pravično nagrajeni (George & Jones, 1996, str. 80).

Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže v (Treven, 1998, str. 132):

- absentizmu,
- fluktuaciji,
- zamudi pri prihodu na delo,
- manjši učinkovitosti pri delu,
- finančnih rezultati.

Absentizem je opredeljen kot odsotnost z delovnega mesta in ga delimo na prostovoljno in neprostovoljno odsotnost z dela. Neprostovoljno odsotnost predstavlja odsotnost zaradi bolezni, poškodb ali drugih osebnih razlogov, ki se jim zaposleni ne morejo izogniti. Kot prostovoljno odsotnost pa lahko štejemo odsotnost, na katero ne vplivajo konkretni razlogi in se lahko kaže kot posledica nezadovoljstva pri delu (IDO Primorske, 2013).

Za organizacijo je priporočljivo, da ohranjajo visoko stopnjo zadovoljstva, saj lahko nezadovoljstvo prinese škodo pri drugih rezultatih (Treven, 1998, str. 132).

Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih v organizacijo in iz nje. Delavci z odhodom iz organizacije povzročijo spremembo poslovanja in dinamike delovanja timov v njej. Fluktuacija povzroči organizaciji stroške, ne glede na to, ali gre za prostovoljno odpoved ali prekinitev delovne pogodbe. Visoka fluktuacija negativno vpliva na ugled organizacije in na vzdušje v organizaciji. Fluktuacija ima tudi nekaj pozitivnih učinkov, ki pa se kažejo z novimi, svežimi znanji in idejami v organizaciji ob prihodu nove delovne sile (IDO Primorske, 2013).

Posledice fluktuacije: premeščanje delavcev, povečanje nadurnega dela, spremembe v tehnološkem postopku, potreba po večji intenzivnosti dela, stroški iskanja novega zaposlenega, upad produktivnosti (IDO Primorske, 2013).

3 PODJETJE SONČEK

Namen raziskave je, predstaviti odgovore o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju Sonček in temu primerne ukrepe. Podjetje Sonček sem izbrala zato, ker sem kot študentka opravljala delo v tem podjetju in sem zato lažje prišla do informacij.

3.1 Splošni opis podjetja Sonček

Podjetje Sonček, d. d., je bilo ustanovljeno v Ljubljani leta 1995. Je ponudnik mobilnih telekomunikacij, ki vso svojo pozornost namesto v gradnjo in razvoj omrežja usmerja v naročnika, v celovito, prilagodljivo in zato visokokakovostno ponudbo storitev mobilne telefonije. 52 zaposlenih v organizaciji omogoča uporabo storitev, ki so na voljo naročnikom in vzpostavljajo sloves dobrega in zanesljivega podjetja.

Sončkov položaj na slovenskem trgu mobilnih komunikacij je kljub močni konkurenci tako trden, da v podjetju lahko načrtujejo prihodnost. Nenehno vlagajo v razvoj in izobraževanje zaposlenih ter tako prispevajo k visokokakovostni ponudbi mobilne telefonije. Podjetje Sonček je sestavljeno iz več oddelkov, ki so med seboj povezani in skupaj tvorijo celoto, ki je nujno potrebna za uspešno delovanje podjetja. Vsak oddenek ima svojo funkcijo in opravlja določene naloge, ki so zanj specifične. Oddelki so razdeljeni naslednje:

- vodstvo,
- služba za finance,
- naročniška služba,
- služba za informacijsko tehnologijo,
- služba za prodajo in trženje,

3.2 Klicni center

Oddenek klicnega centra je v 90 odstotkih primerov edini vhod za stranke, zato je telefonski vhod eden izmed najpomembnejših in obremenjenih oddelkov. Zaposleni v tej enoti se trudijo, da bi na klicatelja naredili najboljši vtis. Klicatelj lahko dobi kvalitetno povratno informacijo le, če mu jo posreduje visoko usposobljen svetovalec. Svetovalci v klicnem centru svetujejo pri nakupu mobilnega telefona ali pri drugih težavah, s katerimi se stranke srečujejo. Zelo pomembno je, da so stranke zadovoljne, saj tako ostanejo zveste, hkrati pa posredno pripeljejo nove naročnike. Delovna mesta v klicnem centru:

- vodja,
- namestnik vodje,
- svetovalci.

Naloge klicnega centra obsegajo naslednje:

- sprejem klicev,
- posredovanje podatkov o naročniških paketih in ceniku,
- hiter in učinkovit odziv,
- predstavitev novih akcij in svetovanje pri nakupu akcijskega aparata,
- podatki o pokritosti in gostovanju v tujini,
- ukrep v primeru kraje ali izgube aparata,
- sprejemanje naročil za vklop sprememb storitev
- posredovanje PIN in PUK kode,
- pomoč pri odpravi težav z GSM aparatom,

Delo vodje obsega naslednje delovne naloge:

- spremljanje kakovosti dela celotnega klicnega centra in posameznika,
- spremljanje skupnega števila prejetih, odhodnih in zgrešenih klicev (dnevno in mesečno), celotnega klicnega centra in posameznika,
- sestava mesečnega plana dela,
- organiziranje sestankov,
- delegiranje dela in zadolžitev (testi aparatov in druga dela),
- mesečno poročanje in statistika,
- kontakti z drugimi oddelki v podjetju,
- vodenje dokumentacije, preverjanje zamenjav SIM kartic, blokada in deblokada IMEI-ja,
- izvajanje celotnega postopka v primeru kraje mobilnega telefona,
- kontakti z zastopniki in uvozniki,
- reševanje težjih primerov in reklamacij,
- planiranje,
- priprava programskih orodij.

4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V PODJETJU SONČEK

V prvem delu diplomskega dela sem teoretično opredelila vodenje in zadovoljstvo zaposlenih. Z raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih pa bom pridobila dejansko stanje o vodenju in zadovoljstvu zaposlenih v enem od oddelkov podjetja Sonček. Tako bom lahko ugotovila, katere so tiste spremembe, ki jih podjetje potrebuje, in podala predloge za izboljšanje zadovoljstva pri delu.

4.1 Namen in cilji raziskave ter metodologija

Namen raziskave je ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in kakšna je splošna raven zadovoljstva zaposlenih v klicnem centru podjetja Sonček, in predlagati izboljšave v zvezi z vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih. S tem namenom sem postavila tri raziskovalna vprašanja, in sicer:

Ali so zaposleni zadovoljni z vodjo?

Kako so zaposleni splošno zadovoljni z delom?

Kako vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?

Da pridobim odgovore na zgornja vprašanja, sem s pomočjo vprašalnika ugotavljala, kakšne so razmere in kakšno je vzdušje v delovnem okolju. Pri merjenju zadovoljstva sem vključila področja iz raziskovalnih vprašanj.

Raziskavo sem opravila s pomočjo vprašalnika (Priloga 1), ki je vseboval vprašanja zaprtega tipa z ocenjevalno lestvico od 1 do 5. Vprašalnik sem sestavila s pomočjo SiOK lestvice, teorije, opisane v diplomskem delu, in na podlagi svojih izkušenj na delovnem mestu. Udeležencem v raziskavi sem zagotovila popolno anonimnost, tako da sem sestavila vprašalnik brez osebnih podatkov in da sem osebno vzela izpolnjene vprašalnike od zaposlenih. Vzorec raziskave je zajel en oddelek. V anketi je sodelovalo skupaj 20 zaposlenih. Vprašalnike sem razdelila 20. 4. 2012 zjutraj, pred pričetkom dela, s pomočjo prodajnega vodje 20 zaposlenim v klicnem centru. Pred koncem dela sem prišla po njih. Vrnjenih je bilo vseh 20 vprašalnikov.

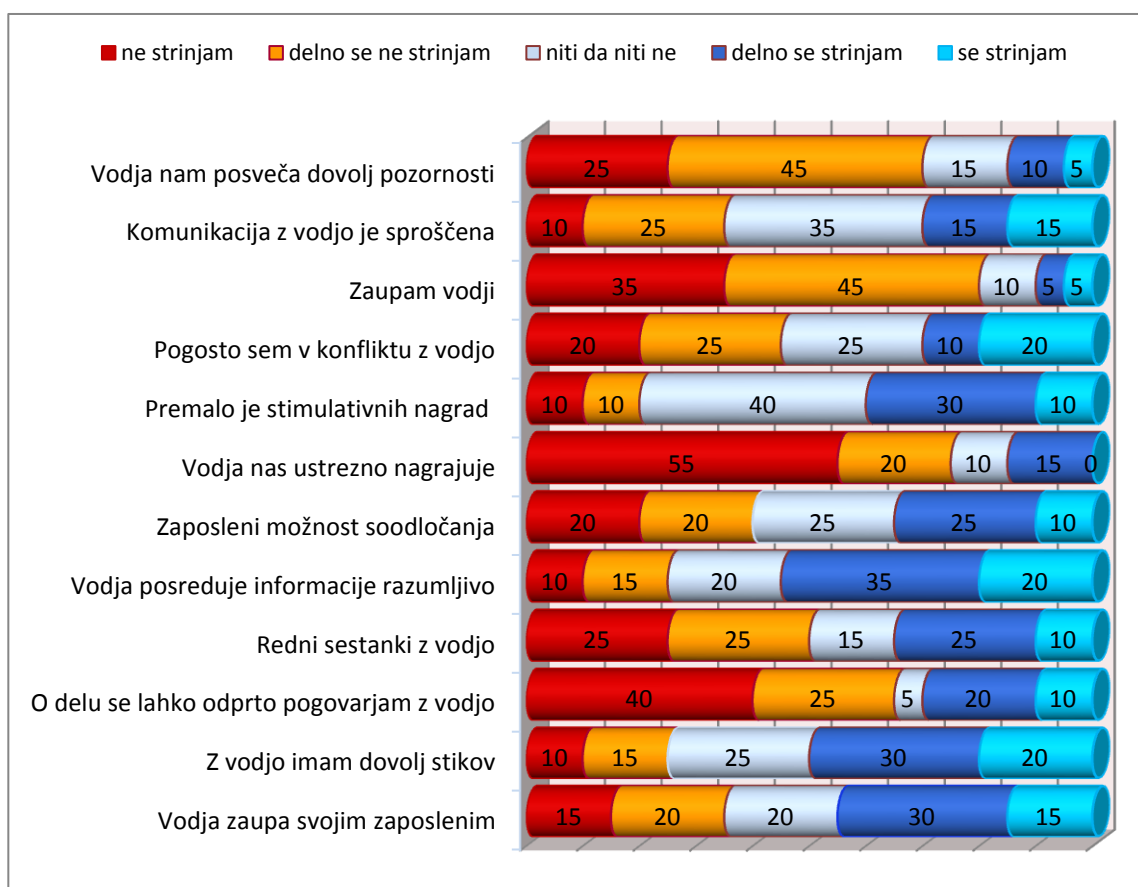
4.2 Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v klicnem centru Sončka

Celoten oddelek klicnega centra zajema 20 zaposlenih. 60 % je moškega spola, to pomeni, da je v oddelku 12 moških, ostalih 40 % je ženskega spola. Vseh 20 zaposlenih je sodelovalo v anketi.

Zadovoljstvo z vodjo

Zadovoljstvo z vodjo in vodstvom je izredno pomembno v vsakem podjetju, zato si mora vsak vodja prizadevati, da so zaposleni zadovoljni. Zaposleni lahko zadovoljstvo z vodjo merijo na podlagi različnih dejavnikov. Zaposlenim je v interesu, da jim vodja posveča dovolj pozornosti, da jim zna prisluhni, se z njimi posvetovati in jim dopuščati možnost soodločanja. Za vodjo je ključnega pomena, da pridobi zaupanje od zaposlenih; tako bo dobil realne povratne informacije zaposlenih in bo lažje reševal konflikte, ki nastanejo v podjetju. Slika 2 prikazuje rezultate zadovoljstva zaposlenih z vodjo v podjetju Sonček.

Slika 2: Zadovoljstvo zaposlenih z vodjo v %

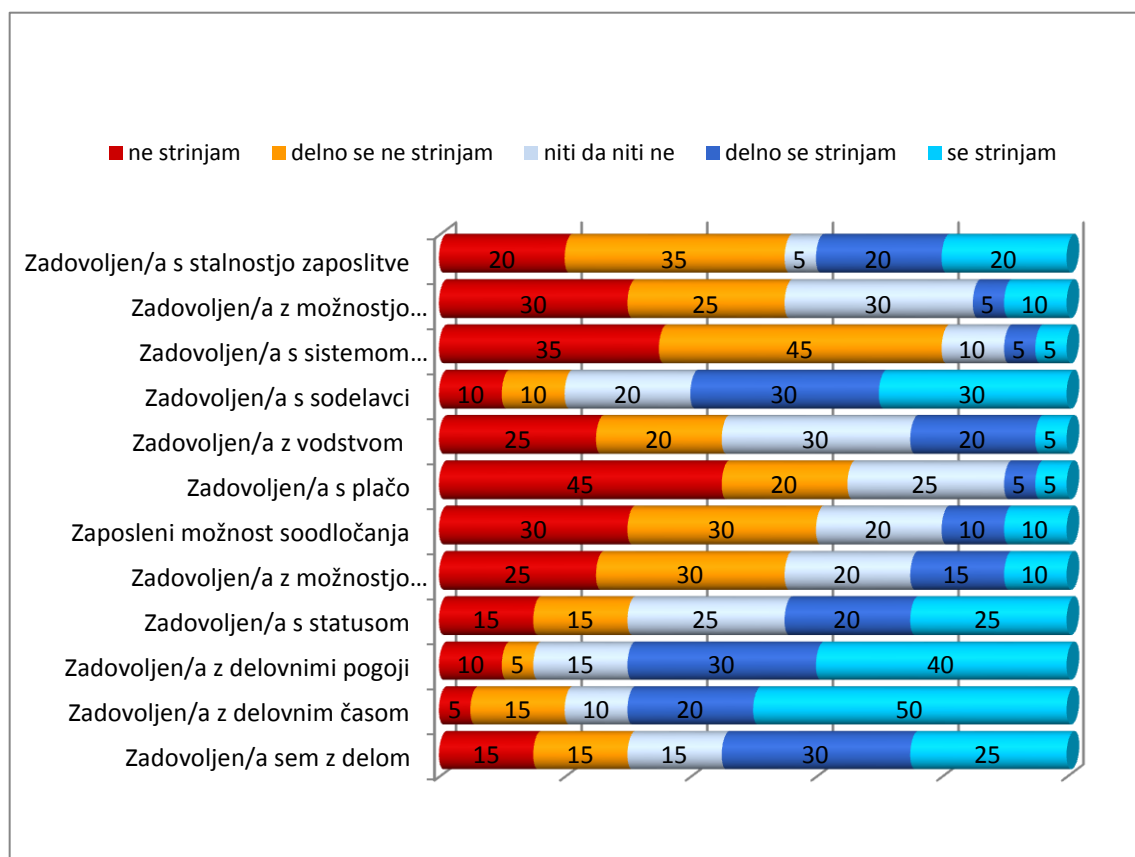


Slika 2 prikazuje, kako so zaposleni zadovoljni z vodjo. Na grafu lahko vidimo, katere trditve najbolj izstopajo. Pri trditvi »Vodja nas ustrezno nagraduje« lahko vidimo, da se jih več kot 50 % strinja, da jih vodja ne nagraduje ustrezno. Pri trditvi »O delu se lahko odprto pogovarjam z vodjo« se pokaže, da ni tako, saj se 40 % zaposlenih s tem ne strinja. Kar 45 % jih meni, da jim vodja ne posveča dovolj pozornosti, prav tako 45 % nima dovolj zaupanja v vodjo. Na podlagi teh izstopanj lahko sklepam, da mora vodja nujno spremeniti svoj pristop do zaposlenih.

Splošno zadovoljstvo z delom

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi dejavniki, ki niso direktno povezani z vodjo in imajo velik vpliv na splošno zadovoljstvo zaposlenih. Eni izmed teh dejavnikov so: možnost napredovanja, nagrajevanja, izobraževanja, delovni pogoji zaposlenih, odnosi s sodelavci, plača, delovni čas, možnost soodločanja zaposlenih, stalnost zaposlitve, status zaposlenega. Slika 3 prikazuje te dejavnike in rezultate zadovoljstva z njimi.

Slika 3: Splošno zadovoljstvo z delom v %

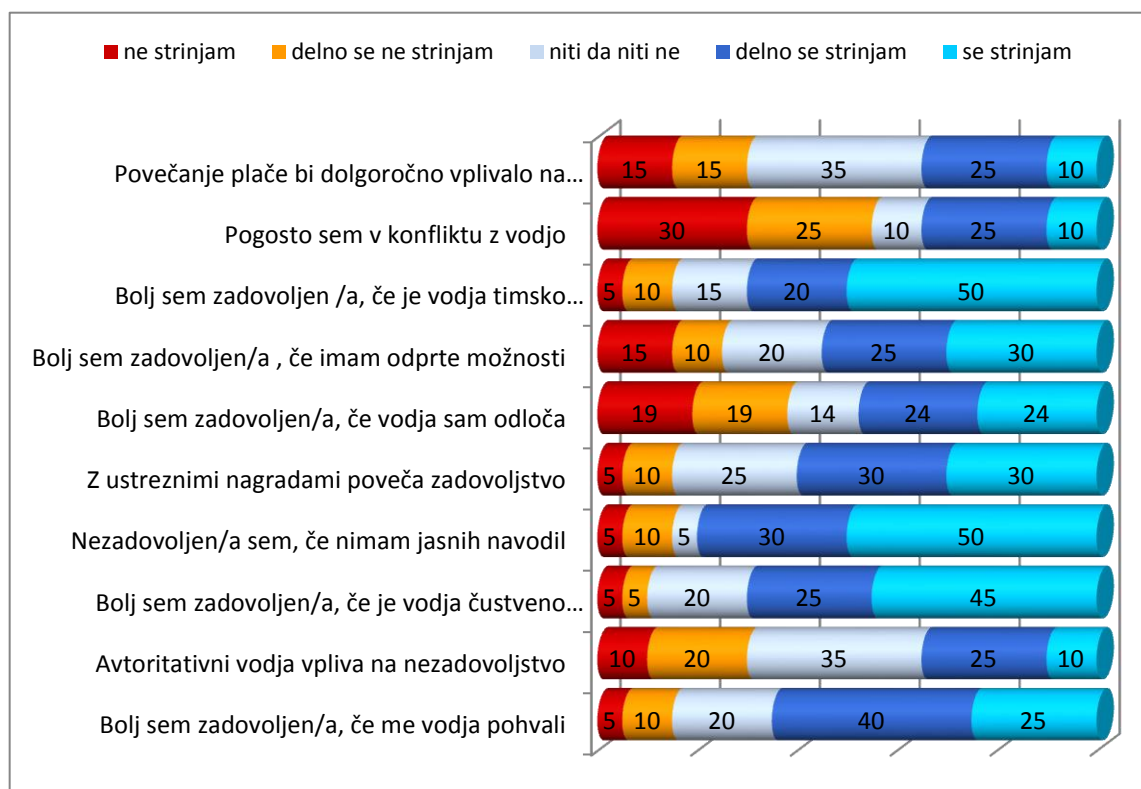


Na sliki 3 najbolj izstopa trditev »Zadovoljen sem z delovnim časom«, ki kaže, da se kar polovica zaposlenih strinja z zadovoljstvom glede delovnega časa. Prav tako se jih 40 % strinja, da so zadovoljni z delovnimi pogoji. Naslednja trditev »Zadovoljen sem s plačo« izstopa, saj jih 45 % ni zadovoljnih s plačo. Trditev »Zadovoljen sem s sistemom nagrajevanja« s 45 % pokaže, da se s tem delno ne strinjajo in 35 %, da se nikakor ne strinjajo. Trditev »Zaposleni imajo možnost soodločanja« pokaže, da se jih 30 % delno ne strinja in 30 % sploh ne strinja s tem. Pri splošnem zadovoljstvu zaposlenih bi lahko rekla, da mora vodstvo ukrepati v tej smeri, da se zaposlenim izboljša sistem nagrajevanja in sistem plače ter da jim omogočijo večje možnosti pri soodločanju.

Vpliv vodje na zadovoljstvo zaposlenih

Vodja z načinom vodenja in zgledom usmerja zaposlene ter s tem vpliva na določeno stanje in stanje zaposlenih. S svojim odnosom, vedenjem, komunikacijo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Ko so delavci zadovoljni, delajo bolj produktivno in bolj kakovostno in tako lahko skupaj z vodjo pridobijo odlične rezultate v obliki dobrih proizvodov ali v obliki dobrih storitev. Posledično so zadovoljni kupci, vodja ter zaposleni, saj imajo večjo možnost za pridobitev nagrade. Kakšen vpliv ima vodja na zaposlene, prikazuje Slika 4.

Slika 4: Vpliv vodje na zadovoljstvo zaposlenih v %



Na sliki 4 so večja izstopanja pri trditvi »Bolj sem zadovoljen/a, če je vodja timsko usmerjen«, saj se 50 % zaposlenih strinja s tem. Polovica zaposlenih je pri trditvi »Nezadovoljen sem, če nimam jasnih navodil« pokazala, da se s tem popolnoma strinja. Zaposleni so se v 45 % strinjali, da so bolj zadovoljni, če je vodja čustveno inteligenten. Presenetila me je trditev »Povečanje plače bi dolgoročno vplivalo na zadovoljstvo«, ki je pokazala, da je kar nekaj (skupaj 30 %) zaposlenih, ki dolgoročno ne bi bili zadovoljni, če bi se jim povečala plača, 35 % zaposlenih pa se glede te trditve ni moglo opredeliti. Rezultati so pokazali, da si zaposleni želijo, da bi vodja več sodeloval z njimi in da plača ni tako bistvenega pomena pri zadovoljstvu zaposlenih, temveč so to medsebojni odnosi z vodjo.

4.3 Glavne ugotovitve in predlogi za izboljšave

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da je potrebno spremeniti način vodenja, saj bodo zaposleni tako bolj zadovoljni. Ugotovila sem, da zaposleni ne zaupajo dovolj vodji, kar posledično privede do tega, da ne morejo z njim imeti odprtega pogovora. Veliko jih je prikazalo nezadovoljstvo z nagrajevanjem s strani vodje in s celotnim sistemom nagrajevanja. Zaposleni so bili tudi v veliki meri nezadovoljni s plačo ter z možnostjo soodločanja. Glede na vse prejete informacije nezadovoljstva z vodjo in s splošnim nezadovoljstvom bi uvedla nekaj ukrepov za izboljšanje počutja zaposlenih.

Redni razgovori vodje z zaposlenimi

Z rednimi razgovori lahko zaposleni jasno in glasno izrazi svoja občutja in doživljanja na delovnem mestu. Z rednimi razgovori lahko vodja ugotovi, kakšne so težave zaposlenih, kaj jih moti, kakšne so njihove želje, kaj jih motivira, kako so zadovoljni z vsebino dela itd. S tem bodo zaposleni čutili, da so bolj povezani z vodjo, vodja pa z zaposlenimi. Vodja na ta način prejme veliko informacij, na podlagi katerih sprejme primerne ukrepe.

Drugi način, s katerim lahko vodja prejme povratno informacijo, je metoda 360 stopinj (Merjenje kompetenc z metodo 360 stopinj, 2013). Vodstvo organizira raziskavo, v kateri, sodelujejo zaposleni in vodja, tako da zaposleni ocenjujejo vodjo, vodja pa ocenjuje sebe. Tretji način bi tudi lahko bil ta, da vodja sam poišče vzroke za nezadovoljstvo zaposlenih in poskuša najti primerne rešitve.

Večji poudarek na izobraževanju zaposlenih

Glede na raziskavo sem ugotovila, da bi se zaposleni želeli več izobraževati in da jim podjetje tega ne omogoča zadostno. Glede na okolje podjetja in močne konkurence je pomembno, da se kader izobražuje, saj s tem podjetje doseže večjo konkurenčno prednost in večje zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako pa sem mnjenja, da je potrebno izobraževati tudi vodje, na področju motivacije, čustvene inteligence, sposobnosti spodbujanja kreativnosti zaposlenih, primerne nagrajevanja.

Spremembo v načinu nagrajevanja

Vodilnim v podjetju bi predlagala, da za dodatno opravljene naloge in odlične rezultate pri delu zaposlenim omogočijo denarne nagrade. Tako bi zaposleni vlagali še več truda v delo in bili bolj zavzeti za vedno boljše rezultate. Vodilni morajo biti previdni, komu podelijo nagrade, kdo je resnično odgovoren za boljše rezultate, saj lahko v nasprotnem primeru pride do še večjega nezadovoljstva pri delu. Prav tako bi predlagala, da se zaposlenim omogoči udeležba pri dobičku podjetja, saj bi se tako bolj zavzeli za boljše rezultate in bili temu primerno tudi nagrajeni.

Pretok informacij

Točne in pravilne informacije so v podjetju zelo pomembne. Zato je ključnega pomena, da je vzpostavljen pretok informacij med zaposlenimi in da se dejavniki, ki ovirajo pretok informacij, odpravijo, saj neinformiranost povzroči težave zaposlenim in podjetju. S seznanjanjem zaposlenih o novostih, ciljih in planih podjetja imajo zaposleni občutek, da so pomemben člen v podjetju. Tako se bo njihovo delo izboljšalo, prav tako odnosi med oddelki. Predlagam, da se pomembne informacije o podjetju delijo med vse zaposlene, tako da se novica vsem zaposlenim pošlje po elektronski pošti ali pa se objavi na oglasno desko. Prav

tako bi predlagala, da so obvezno na urniku vsaj enkrat tedensko sestanki med vodjo in zaposlenimi. Na sestankih bi se naredil pregled rezultatov in opravljenih nalog v oddelku za celoten teden in se naredil načrt za naslednji teden. Na ta način bi lahko vodja seznanil zaposlene o dosežku celotnega podjetja in posameznega oddelka.

Možnost soodločanja

Vodja z delegiranjem odločitev zaposlenim pokaže, da jim zaupa in da vidi določene sposobnosti in potenciale zaposlenih. S tem se zaposleni počutijo del podjetja, prevzamejo odgovornost in se trudijo, da bi nalogo uspešno opravili. S tem jim vodja poveča motivacijo za delo in zadovoljstvo.

Rotacija zaposlenih na delovnem mestu

Vodjem bi predlagala, da skušajo odkriti, na katerem področju se lahko zaposleni najbolj izkaže. To bi lahko ugotovil z rotacijo zaposlenih na delovnem mestu, saj nekatero delo nekomu bolj leži kot drugo, pa tudi izbriše se monotonost dela. Delo je bolj zanimivo in delavca bolj poveže s podjetjem. Medtem ko zaposleni opravlja različne naloge v podjetju, spozna celotno podjetje in njegovo delovanje.

Druženja izven delovnega časa

Podjetju bi predlagala, da večkrat organizira druženja zaposlenih izven delovnega časa. To bi lahko storili tako, da bi organizirali kolektivni bowling, ples, piknik, večerje ... Na ta način se zaposleni med seboj bolj povežejo, skupaj doživijo zabavne trenutke, kateri se lahko na delovnem mestu podoživljajo. Se tem se poveča pozitivna atmosfera v podjetju, kar spodbudi delo v timu in medsebojno pomoč.

SKLEP

V diplomskem delu sem obravnavala problematiko vodenja in zadovoljstva zaposlenih. S pomočjo teorije sem lahko naredila raziskavo, kjer sem ugotovila, kakšne spremembe je potrebno uvesti v podjetju Sonček in tako povečati zadovoljstvo zaposlenih. Vodenje je eno izmed najpomembnejših sestavin podjetja. Vodja se sooča z različnimi situacijami, kjer je potrebna pravilna rešitev. Kako bo vodja prišel do pravilne rešitve, je odvisno od situacije in stila vodenja. Konkreten stil vodenja ni primeren za vsako situacijo. Samo tisti vodje, ki so se sposobni prilagajati različnim situacijam, bodo pri vodenju uspešni. Potreben je občutek za situacijo in prilagajanje stila vodenja novim razmeram.

Kaj naredi uspešnega vodjo? Prvotno je bilo v managementu pomembno, da vodja ohranja organizacijo stabilno in da vse dejavnosti potekajo kot po tekočem traku. Vodje so takrat imeli vlogo nadzornika, bili so hladni, brez čustev, analitični, niso komunicirali s podrejenimi,

usmerjali in kontrolirali so z dajanjem ukazov. V današnjem svetu pa ni tako. Zaradi globalizacije, hitrega pretoka informacij pa se morajo tudi organizacije spreminjati in vodja je tisti, ki lahko to omogoči, vendar ne v vlogi nadzornika, ampak bolj v vlogi motivatorja, svetovalca.

Tradicionalne lastnosti, ki so jih pripisovali vodji, v današnjem svetu niso več tako bistvene za uspešnost vodje in s tem organizacije. Nekatere tradicionalne lastnosti vodje vplivajo na kvaliteto opravljenega dela, vendar ne vse. Vodenje je zahtevno delo, kjer je potrebno nenehno izobraževanje in razvijanje ustreznih odnosov.

Značilno za uspešnega vodja je, da je ustvarjalen, da zna poiskati najboljše poti, ki bi ga privedle do cilja, zna delati z ljudmi, uspešno zna analizirati in reševati probleme, zna sprejeti kritike in se iz preteklih težav tudi kaj naučiti, pomembno je tudi, da so ambiciozni, samozavestni in pozitivnega mišljenja, imajo razvito dobro strategijo, jasne cilje, z zaposlenimi ima dobre odnose in v njih spodbuja kreativnost, z njimi sodeluje. Zaposleni morajo čutiti, da mu lahko zaupajo. V današnjem svetu mora vodja imeti razvito čustveno inteligentnost, znati se mora vživeti z zaposlenimi, saj vse to pripomore k boljšemu zadovoljstvu zaposlenih in tudi posledično k uspešnemu poslovanju podjetja. V kakšni luči zaposleni vidijo vodjo, je pomembno za celotno podjetje in ne samo za vodjo.

V raziskavi sem prišla do zaključka, da je v podjetju Sonček potrebno spremeniti pristop vodje do zaposlenih. Vodja mora delati na tem, da mu zaposleni zaupajo, da bolj sodeluje z njimi, ima več stikov, izboljša medosebne odnose z zaposlenimi. Tudi sam mora zaupati zaposlenim in jim dopuščati možnost soodločanja. Spremeniti se mora strategija celotnega vodstva do zaposlenih, jim omogočati dodatno izobraževanje in napredovanje.

S predlogi, kot so redni letni razgovori, sodelovanje zaposlenih v dobičku oziroma povečanje plače, boljši pretok informacij, možnost izobraževanja in možnost soodločanja bi podjetje naredilo velik korak k temu, da bi izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih in tako postalo še bolj konkurenčno in uspešno podjetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Milivojevič, Z., Svetlik, I., Možina, S., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
3. Bernik, J. (1998). *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bernik, J., Kmet, J. Berginc, J., Mejaš, N. & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
5. Blanchard, K. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
6. *Bloomberg*. Najdeno 2. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/managing/content/jun2010/ca20100623_711375.htm
7. Cole, G.A. (2005). *Management theory and practice*. London: Thomson.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009): *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
10. Gardner, V.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbowa F. (2005). Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
11. George, J.M. & Jones, G.R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. New York. Addison-Wesley publishing company.
12. George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
14. IDO Primorske, *Absentizem*. Najdeno 1. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.izboljsanje-delovnega-okolja.si/sl/raziskave/absentizem>
15. IDO Primorske, *Fluktuacija*. Najdeno 1. junija na spletnem naslovu <http://www.izboljsanje-delovnega-okolja.si/sl/raziskave/fluktuacija>
16. *Kaj je siok*. Najdeno 30. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
17. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
18. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
19. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. *Merjenje kompetenc z metodo 360 stopinj*. Najdeno 24. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/merjenje-kompetenc-z-metodo-360-stopinj.html>
21. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
22. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

23. *Mkariera-Zaposlitveni portal*. Najdeno 10. maja 2013 na spletnem naslovu <https://www.mercator.si/kariera/aktualno/kadrovske teme/clanek?aid=8880>
24. Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1998). *Organizational behavior: managing people and organizations*. New York: Houghton Mifflin.
25. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Možina, S., & Lipičnik, B. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
28. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
29. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
30. Možina, S., Svetlik I., Jamšek F., Zupan N. & Vodovnik Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Murphy, S. E. & Ensher, E.A. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *Leadership quarterly*, 19(3), 335–352.
32. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Shamir, B., & Eliahu, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach of authentic leadership development. *The leadership Quarterly*, 16 (3), 395–417.
35. Stražišar, M. (2001). Ključ do zadovoljstva je uspeh pri delu. Najdeno 21. aprila 2012 na spletni strani <http://www.finance.si/3664/Klju%20do-zadovoljstva-je-uspeh-pri-delu>
36. Svetlik, I. Glazer, J., Kajzer, A., & Trbanc, M. (2002). *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Špitalar, D. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu* (diplomsko delo). Najdeno 4. Novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/spitalar3800.pdf
38. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Wilson, F. (1995). *Organizational behavior and gender*. London: McGraw-Hill.
40. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Anketna vprašanja so namenjena raziskovanju vašega zadovoljstva v organizaciji. Odgovori bodo popolnoma anonimni. V anketi so navedene trditve, ki jih lahko ocenite z lestvico od 1 do 5: 1 – se ne strinjam; 2 – delno se ne strinjam; 3 – niti da niti ne; 4 – delno se strinjam; 5 – se strinjam. Ocenjujete tako, da obkrožite številko na desni strani trditve.

Anketni vprašalnik

Podatki o anketirancu

Spol:

1. moški
2. ženski

1. Zadovoljstvo z vodjo

1. Vodja zaupa svojim zaposlenim.	1	2	3	4	5
2. Z vodjo imam dovolj stikov.	1	2	3	4	5
3. O svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
4. Sestanki med vodjo in zaposlenimi so redni.	1	2	3	4	5
5. Vodja posreduje informacije na razumljiv način.	1	2	3	4	5
6. Zaposleni imamo možnost soodločanja.	1	2	3	4	5
7. Vodja nas ustrezno nagraduje za naše delo.	1	2	3	4	5
8. Premalo je stimulativnih nagrad za delo.	1	2	3	4	5
9. Pogosto se znajdem v konfliktnih situacijah z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
10. Zaupam vodji.	1	2	3	4	5
11. Komunikacija z vodjo je sproščena.	1	2	3	4	5
12. Vodstvo nam posveča dovolj pozornosti.	1	2	3	4	5

2. Splošno zadovoljstvo z delom

1. Zadovoljen/a z delom.	1	2	3	4	5
2. Zadovoljen/a z delovnim časom.	1	2	3	4	5
3. Zadovoljen/a sem z delovnimi pogoji.	1	2	3	4	5
4. Zadovoljen/a sem s statusom v organizaciji.	1	2	3	4	5
5. Zadovoljen/a sem z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
6. Zadovoljen/a sem s plačo.	1	2	3	4	5
7. Zadovoljen/a sem z vodstvom.	1	2	3	4	5
8. Zadovoljen/a sem s sodelavci.	1	2	3	4	5
9. Zadovoljen/a sem s sistemom nagrajevanja.	1	2	3	4	5
10. Zadovoljen/a sem z možnostjo za izobraževanje.	1	2	3	4	5
11. Zadovoljen/a sem s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5

3. Vpliv vodje na zadovoljstvo zaposlenih

1. Pri delu sem bolj zadovoljen/a, če me vodja pohvali za opravljeno delo.	1	2	3	4	5
2. Avtoritativni vodja vpliva na nezadovoljstvo pri delu.	1	2	3	4	5
3. Bolj sem zadovoljen/a, če je vodja čustveno inteligenten.	1	2	3	4	5
4. Nezadovoljen/a sem, če vodja ne daje jasnih navodil za delo.	1	2	3	4	5
5. Vodja z ustreznim nagrajevanjem poveča zadovoljstvo pri delu.	1	2	3	4	5
6. Pri delu sem bolj zadovoljen/a, če vodja o vsem sam odloča.	1	2	3	4	5
7. Pri delu sem bolj zadovoljen/a, če imam odprte možnosti glede odločanja.	1	2	3	4	5
8. Bolj sem zadovoljen/a z delom, če je vodja timsko usmerjen.	1	2	3	4	5
9. Če bi mi vodja povečal plačo, bi bil/a dolgoročno bolj zadovoljen/a pri delu.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!