

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:
ANALIZA NA PRIMERU PODJETJA**

Ljubljana, junij 2011

JASNA VODOPIVEC

IZJAVA

Študentka Jasna Vodopivec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Jane Žnidaršič, in da v skladu z 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. junija 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	2
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih ter dejavnikov vpliva na zadovoljstvo.....	2
1.2 Vloga in pomen vodenja ter organizacijske strukture na zadovoljstvo zaposlenih	6
1.3 Merjenje zadovoljstva pri delu.....	8
1.4 Posledice nezadovoljstva zaposlenih	9
1.5 Najboljši načini motiviranja in stimuliranja	11
1.6 Predhodne empirične raziskave o zadovoljstvu na delovnem mestu.....	12
2 ŠTUDIJA PRIMERA	14
2.1 Kratka predstavitev podjetja Krasles, d. o. o.	14
2.2 Metoda proučevanja zadovoljstva zaposlenih	15
2.3 Analiza rezultatov raziskave v podjetju	16
2.3.1 Demografske značilnosti anketiranih	16
2.3.2 Analiza rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih	16
2.4 DISKUSIJA REZULTATOV	19
2.4.1 Glavne ugotovitve raziskave	19
2.4.2 Priporočila vodstvu organizacije	21
2.4.3 Ovire pri raziskavi in priporočila za nadaljnje raziskave	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI.....	24

KAZALO TABEL

TABELA 1: DEJAVNIKI, KI PRISPEVAJO K ZADOVOLJSTVU PRI DELU	5
TABELA 2: TABELA PRIPOROČIL ZA DVIG ZADOVOLJSTVA.....	22

UVOD

V večini teorij o poslovanju sodobnih podjetij, uspešnosti ne ocenjujejo več samo po produktivnosti, dobičku, zmanjševanju stroškov, ampak tudi po socialno-emocionalnih ciljih zaposlenih. To se kaže v kakovosti socialnih odnosov in klimi v podjetju. Vsako podjetje se mora zavedati, da so zaposleni, njihova izobraženost, usposobljenost, motiviranost in zadovoljstvo, konkurenčna prednost podjetja. Podjetje bo uspešno, če so uspešni zaposleni, zaposleni pa bodo uspešni le, če bodo motivirani in cenjeni ter zadovoljni. Zadovoljen delavec več in bolje dela ter ugodno vpliva na sodelavce, kar pa povečuje delovno storilnost podjetja. Podjetje mora torej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj je človek najpomembnejše premoženje, ki ga podjetje ima.

Vedno več organizacij se odloča za redno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z delom. Z merjenjem zadovoljstva organizacija pride do informacij o trenutnem stanju zadovoljstva med zaposlenimi. Uporabne so predvsem za vodje, saj jim nudijo povratno informacijo, s katero ugotovijo ali so zaposleni s stanjem v organizaciji zadovoljni ali nezadovoljni. Ob morebitnem nezadovoljstvu tako ukrepajo in uvedejo potrebne spremembe oziroma izboljšave. Ko vodstvo poskrbi, da so zaposleni zadovoljni, da z veseljem in zavzeto opravljajo svoje delo ter se poistovetijo s cilji podjetja in delujejo v smeri doseganja le-teh, lahko tudi pričakuje, da se bodo zaposleni sami trudili za zadovoljstvo in lojalnost svojih strank.

Podjetja, ki svojo uspešnost še vedno merijo z višino dobička in drugimi finančnimi merili, so potrebna sprememb, sicer se bodo znašla v nazadujoči situaciji. V ospredje prihajajo nefinančna merila, kot so zadovoljstvo potrošnikov, zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, merilo kakovosti, ugled podjetja, intelektualni potencial, izgubljene priložnosti ipd. Spoznanje, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij ne predstavlja več le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija ali oglaševalska akcija, ima vedno večjo težo, saj se zavedamo, da je vse to mogoče razmeroma hitro posnemati. Ni dovolj biti dober, boljši, biti moraš drugačen in neposnemljiv. Takšno konkurenčno usposobljenost pa ponuja le en organizacijski resurs – zadovoljni zaposleni in procesi, povezani z njimi. Od tega, kako ravnamo z njimi, jih motiviramo, kako jim omogočamo osebni in strokovni razvoj, je odvisna dolgoročna konkurenčna prednost podjetja, saj le-ti naredijo organizacijo posebno, drugačno in unikatno. Vse bolj in bolj so se podjetja začela zavedati, da zaposleni zagotavljajo uspeh podjetja, za katerega so temeljni pogoj predvsem zadovoljni zaposleni.

Dobro delamo takrat, ko nas drugi cenijo in imamo občutek, da mi in naše delo nekaj pomenimo v podjetju, ko smo pohvaljeni za dobro opravljeno delo, ko delo omogoča razvoj na osebni in poklicni ravni ter ko smo za uspeh primerno nagrajeni ipd. (Gruban, 2007a in 2007b).

»Delo in dobro počutje, zdravje, boljše, ne slabše zaradi dela – to so vrednote sodobnih organizacij, ki jih že vsaj desetletje uresničujejo korporacije, ki se uvrščajo med vodilne in najbolj zaželene delodajalce v svetu (Jemec, 2010, str. 78).

Cilj mojega diplomskega dela je najprej opredeliti pojem zadovoljstva zaposlenih pri delu ter dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, nato pa v drugem delu preučiti, v kolikšni meri so zaposleni v podjetju Krasles, d. o. o., zadovoljni s posameznimi elementi zadovoljstva pri delu. Da bi dosegla cilj diplomskega dela, sem morala najprej preučiti teoretično osnovo pojmovanja zadovoljstva zaposlenih. V empiričnem sem iskala merila zadovoljstva zaposlenih. Za empirični del sem potrebne informacije pridobila s pomočjo vprašalnika, katerega sem razdelila med zaposlene v podjetju.

Namen diplomskega dela je podati predloge za izboljšanje stanja zadovoljstva med zaposlenimi v podjetju. Ugotavljala sem, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ob obravnavi različnih vidikov dela, ki so z določeno dimenzijo povezani. Osnovna teza dela je: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ključno vpliva na doseganje poslovnih rezultatov, zato je potrebno zadovoljstvu pri delu posvetiti pozornost in vplivati na dvig zadovoljstva. Iz osnovne teze izhajajo naslednje hipoteze, in sicer:

H1: Zaposleni v podjetju Krasles se počutijo obremenjeni na delovnem mestu.

H2: Zaposleni so zavzeti za svoje delo in imajo pozitiven odnos do le-tega.

H3: Razpoloženje in odnosi na delovnem mestu so pozitivni, prav tako so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem, ki so ga deležni.

H4: Delo vpliva negativno na privatno življenje zaposlenih.

H5: Zaposleni so zadovoljni z vodstvom, organiziranostjo ter cilji podjetja.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Rezultat hotenja, motivacije je pričakovanje, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo je tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Ljudje težijo k zadovoljstvu in se izogibajo nezadovoljstva. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa so posledica premajhnih pridobitev. Prav zato ne bi smeli dovoliti, da se ljudem vzbujajo napačna pričakovanja in se jim obljublja nekaj, česar ni mogoče izpolniti. Ob predpostavki, da so obljube vedno izpolnjene, se da zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov. Ni pa vedno večje zadovoljstvo povezano z večjim učinkom. (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 70).

1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih ter dejavnikov vpliva na zadovoljstvo

Zadovoljstvo z delom je gotovo vsem dobro znan pojem. Gre za eno pomembnejših občutij, ki so tesno povezane s posameznimi elementi dela, z delovnim mestom ter podjetjem. Opredeljeno je kot čustven odziv posameznika, ki se odraža v vrednotenju posameznih, za njega pomembnih vidikov dela in organizacije, oziroma je rezultat ocene posameznikovega

dela in izkušenj pri svojem delu. Vključuje zadovoljstvo z nalogami, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela, z delovnimi razmerami, z nagrajevanjem, plačo, delovnim časom ipd. Zadovoljstvo posameznika se nenehno spreminja. Lahko pa trdimo, da zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni ter nagnjeni k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju.

V strokovni literaturi ni mogoče zaslediti enotne, ponavljajoče se definicije, kaj opisuje pojem zadovoljstvo zaposlenih z delom. Različni avtorji različno opredeljujejo ta pojem. V nadaljevanju bom navedla nekaj definicij zadovoljstva tako tujih kot tudi domačih avtorjev.

Hollenbeck in Wright (1994, str. 176) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom. Omenjena opredelitev vsebuje tri vidike zadovoljstva z delom:

- *Vidik vrednosti:* Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, nekaj, za kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.
- *Vidik pomembnosti:* Zaposleni imajo različna mišljenja o pomenu posameznih vrednosti.
- *Vidik zaznavanja:* Z zaznavanjem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Zaposleni lahko različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

George in Jones (1996, str. 70) pojmujeta zadovoljstvo z delom kot skupek občutij in prepričanj zaposlenih o njihovem trenutnem delovnem mestu. Robbins in Judge (2007, str. 79) pa termin zadovoljstvo z delom opisujeta kot pozitivno občutenje vrednotenja zaposlitve in ostalih lastnosti delovnega mesta.

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan, 2001, str. 104).

Možina (2001, str. 2) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj. Zadovoljstvo pri delu so občutki in mnenje ljudi o delu, ki ga opravljajo. Ljudje so lahko z delom tako zadovoljni, da ga ne bi radi menjali, ali pa so s svojim delom povsem nezadovoljni in bi ga radi čim prej menjali. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, dela samega in družbenih vplivov. Na samo zadovoljstvo pa vpliva tudi delo samo, in sicer delovne razmere, delovni čas, varnost pri delu, dolžina delavnika ipd. Družbeno okolje, ki opredeljuje dela za bolj ali manj zaželena, spada tudi med dejavnike, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri delu (Rozman, 2000, str. 66).

»Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Lahko ga definiramo kot želeno ali pozitivno emocionalno oziroma čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene opravljenega dela ali doživljanja dela in izkušenj pri delu. Tako pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje, medtem ko pri klimi govorimo o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih (Ivanko & Stare, 2007, str. 122).«

Zadovoljstvo zaposlenih z delom opredelimo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, dosedanjih izkušenj pri delu, ocenjevanja stanja delovnega okolja ter občutenje vseh elementov dela in delovnega mesta (odnosi s sodelavci, nadrejenimi, plača, nagrajevanje, delovni čas...). Pri zadovoljstvu govorimo o t.i. individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela (Mihalič, 2006, str. 266; Mihalič, 2008, str. 4).

S številnimi raziskavami so poskušali ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih, vendar do enotnega odgovora niso prišli. Na zadovoljstvo zaposlenih z delom namreč vpliva mnogo različnih dejavnikov. Ljudje imamo različne vrednote in si postavljamo različne cilje. Nekoga določene stvari spodbujajo in mu povzročajo zadovoljstvo, drugemu pa se zdijo te iste stvari ovirajoče in mu povzročajo nezadovoljstvo. Niti ne moremo reči, da obstaja univerzalna formula, ki bi zagotavljala zadovoljstvo in motiviranost vseh zaposlenih.

Po Herzbergu ločimo dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo, ter dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo. Herzberg je ugotovil, da največje zadovoljstvo pri delu povzročajo t.i. notranji dejavniki, ki delu dajejo neko vrednost. Sem je uvrstil: delovne dosežke, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji ter osebno rast. Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost naslednjih zunanjih dejavnikov: ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci. Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da prvi dejavniki predvsem motivirajo (motivatorji), drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (higieniki). Zaradi odsotnosti prvih ne pride do večjega nezadovoljstva ter prisotnost drugih ne dvigne zadovoljstvo nad normalno raven. Z motivatorji poskrbimo za zadovoljstvo zaposlenih, s higieniki pa preprečimo njihovo nezadovoljstvo. Iz tega lahko sklepamo, da z ustreznim oblikovanjem dela in dobro organizacijo lahko dosežemo primernejše delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih (Zupan et al., 2009, str. 342; Možina et al., 1998, str. 152; Ivanko & Stare, 2007, str. 76).

Ivanko in Stare (2007, str. 84) med dejavnike zadovoljstva uvrščata uspešno izvajanje nalog, priznanje, dostojne sodelavce, fizično delovno okolje in stopnjo samostojnosti pri delu. Med dejavnike nezadovoljstva pa neuspeh in pomanjkanje izziva pri delu, občutek zaposlenih, da so le kolesce v velikem mehanizmu, nevhvaležne oziroma zahtevne stranke, pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti, pomanjkanje upanja za napredovanje, nesposobnost višjih vodilnih, da bi delegirali naloge in komunicirali z nižjimi ravnmi, premalo usposabljanja za delo.

Svetlik et al (2002, str. 182) so v raziskavi slovenske populacije zaposlenih leta 1994 ugotovili, da k večjemu zadovoljstvu najbolj prispevajo:

- možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu,
- samostojno razporejanje delovnega časa,
- nizek neposredni nadzor vodij,
- dobre fizične delovne razmere.

Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, lahko posplošimo in združimo v šest skupin, kot so prikazani v naslednji tabeli (tabela 1). Upoštevati je treba, da ljudje različno vrednotijo stvari in si postavljajo različne cilje. Nekaterim pomeni denar vse, za druge je najpomembnejše reševanje tehničnih in organizacijskih vprašanj, ker jim to predstavlja osebni izziv. Poleg tega za zaposlene niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost za njihovo doseganje (Zupan et al., 2009, str. 341).

Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
<i>Vsebina dela</i>	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
<i>Samostojnost pri delu</i>	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
<i>Plača, dodatki in ugodnosti</i>	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
<i>Vodenje in organizacija dela</i>	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodi k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
<i>Odnosi pri delu</i>	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
<i>Delovne razmere</i>	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: Zupan et al., Management človeških virov, 2009, str. 341.

George in Jones (1996, str. 70-87) razvrščata dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, v štiri skupine, in sicer na osebnost, vrednote, naravo dela in družbeni vpliv. Ta razčlenitev zajame vse dejavnike, ki so jih našteali prej omenjeni avtorji. Za zadovoljstvo zaposlenih mora biti zagotovljena skladnost vseh štirih dejavnikov (priloga 1), ki so opisani v nadaljevanju.

Zaposleni se med seboj razlikujejo po svojih osebnostnih lastnostih. Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Določa, kako ljudje razmišljajo in kaj čutijo o svoji zaposlitvi in zadovoljstvu z delom, oziroma vpliva na stopnjo pozitivnih ali negativnih misli in čustev o delu. S starostjo človeka se v določeni meri spreminja. V krajšem času je razmeroma stalna, kar pomeni, da se vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva z delom pokažejo šele v daljšem obdobju. Ljudi privlačijo podjetja s tako kulturo podjetja, ki je podobna njihovi osebnosti. Ocenjujejo, da je okrog 30 % zadovoljstva pri delu pogojenega z osebnostnimi lastnostmi, ostalih 70 % pa je odvisna od vpliva vodij (Rozman, 2000, str. 64; George & Jones, 1996, str. 70).

Vrednote vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih zato, ker odražajo prepričanje zaposlenih o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku, in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. Delovne vrednote delimo na notranje in zunanje.

Med notranje spadajo zanimivost dela, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost in zahtevnost. K zunanjim vrednotam štejemo plačo, varnost dela, status, druženje. Delovne vrednote so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika in ne toliko na konkretno delo (Rozman, 2000, str. 66).

Tudi narava dela spada k vplivnejšemu viru zadovoljstva z delom. Gre za skupek vplivov na zadovoljstvo, kot so delo samo, delovni pogoji, varnost zaposlitve ipd. Delovna situacija opisuje naloge, ki jih delavec opravlja, ljudi, s katerimi delavec sodeluje, delovne razmere, način obravnavanja delavca (George & Jones, 1996, str. 71).

Družbeni vpliv je vpliv, ki ga imajo posamezniki ali skupine na obnašanje in občutenje neke druge osebe pri delu. Na nivo delovnega zadovoljstva vpliva skupina, kateri zaposleni pripada, ter kultura, v kateri je bil vzgojen. Tako npr. nezadovoljni delavci lahko vplivajo na novega sodelavca, da bo tudi on postal nezadovoljen z delom (George & Jones, 1996, str. 72).

1.2 Vloga in pomen vodenja ter organizacijske strukture na zadovoljstvo zaposlenih

Vodje imajo pri zadovoljstvu zaposlenih veliko vlogo. Poznati morajo lastnosti, razmišljanja, občutenja in vedenje zaposlenih, kar jim pomaga pri razvrstitvi zaposlenega na ustrezno delovno mesto, hkrati pa jim to omogoča, da bolj kakovostno spremljajo razvoj posameznika ter uporabljajo zanj ustreznejše oblike spodbujanja (Možina e tal., 1998, str. 16). Prepoznati in razumeti morajo potrebe in motive svojih zaposlenih. V čim večji meri si morajo prizadevati za njihovo izpolnitev, in to ob nemotenem poteku delovnega procesa. Poglavitna naloga vodij je ta, da pozitivno vplivajo na svoje zaposlene in jih čim bolj spodbujajo, da svoje delo

opravljajo kar se da kvalitetno. Znati morajo tudi pravilno nagraditi zaposlene, in sicer tako, da jih spodbudijo za nadaljnje delo.

Verle (2009, str. 64) pravi takole: »Podjetja se odlikujejo po tem, da se njihovi zaposleni čutijo zelo povezani s podjetjem in njegovim poslovanjem. Vrhunski menedžerji vidijo glavno poslanstvo v nalogi, da zaposlenim pomagajo doseči visoko raven delovne uspešnosti, jim zaupajo ter jim priskrbijo in delegirajo visoko stopnjo odgovornosti in pristojnosti. Vse to lahko dosežejo le s primerno organizacijsko strukturo, ki daje zaposlenim občutek pomembnosti in vpliva na njihovo zavzetost za delo, inovativnost, pa tudi uspešnost vsega podjetja.« Zaradi vse večjih pritiskov okolja morajo biti podjetja vse bolj prilagodljiva. Kot odgovor na hitro prilagajanje in povečanje konkurenčnosti se vse bolj uveljavlja nov način delovanja in organiziranja, tako imenovana procesna usmerjenost – pristop, ki temelji na procesih in ne na poslovnih funkcijah, oddelkih ipd (priloga 2).

Uspešnost pomeni, da delamo prave stvari – proizvajamo in ponujamo prave izdelke ali storitve, take, ki jih kupci želijo in potrebujejo. Pri tem moramo biti učinkoviti, se pravi, da moramo delati pravilno, brez napak in nepotrebnih opravil. Zato potrebujemo zavzete in motivirane zaposlene, ki so pripravljeni na iskanje idej, priložnosti in možnosti za nenehne izboljšave v procesu.

Za uspešnost in učinkovitost organizacije je potrebno hierarhijo in vertikalno strukturo zamenjati s horizontalnimi organizacijskimi odnosi. Le-ti odpravljajo meje med oddelki, omogočajo usklajevanje, prenos znanja in informacij ter hkrati dajejo zaposlenim občutek pomembnosti in s tem vplivajo na njihovo zavzetost za delo in inovativnost. Vodje morajo preučiti nov pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Lojalni zaposleni, katerih cilji, vrednote, interesi in želje se ujemajo s cilji organizacije, so gotovo uspešnejši in učinkovitejši pri svojem delu. Uspeh je povezan z zadovoljstvom, zato lahko rečemo, da je bolj uspešen tisti zaposleni, ki je tudi bolj zadovoljen. Zagotovo pa je razumevanje tega, kaj motivira in spodbuja zaposlene za delo, v pomoč podjetju pri izbiri dejanj, ki vodijo v razvoj in dolgoročni uspeh. Zaposleni ne zahtevajo le visokih plač in možnosti za napredovanje, ampak želijo samostojnost, več informacij in poznavanja organizacijskih ciljev, pozornosti, kreativnost in razvoj. Novi izzivi, samostojno odločanje in osebni razvoj postajajo pomembnejši od višjega delovnega statusa. Bistvena prednost procesne organiziranosti je, da omogoča osnovno človeško željo po razvoju vsem v podjetju. V okviru procesne organiziranosti se zaposleni nenehno izpopolnjujejo, razvijajo in se drug od drugega učijo. Le z upoštevanjem mnenj, želja, ciljev in tega, kar zaposlene motivira, je mogoče oblikovati in organizirati delo tako, da so zaposleni zadovoljni, s tem pa tudi kreativni in inovativni (Verle, 2009; Dimovski, 2005).

V raznih študijah primerov so ugotovili, da oblika organiziranosti vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in da je mogoče s pravo obliko organizacije vplivati oziroma povečati zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijska struktura, ki sledi željam in vrednotam zaposlenih, izboljšuje njihovo zadovoljstvo in vpliva na njihovo uspešnost, saj obstaja pozitivna povezanost med načinom organiziranja in elementi zadovoljstva zaposlenih. Če zaposleni niso zadovoljni z organizacijsko strukturo, jih to pri njihovem delu moti in negativno vpliva na njihovo motivacijo ter uspešnost (Verle, 2009, str. 66-70).

1.3 Merjenje zadovoljstva pri delu

Za uspešnost podjetja ni dovolj le zastavljanje finančnih ciljev, saj za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni. V mnogih podjetjih so prav zato sprejeli model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih rezultatov uspešnosti merijo še uspešnost z vidika strank, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti – zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih možnosti (Zupan, 2001, str. 18).

Cilj merjenja zadovoljstva je ugotoviti stopnjo zadovoljstva z delom med zaposlenimi oziroma ugotoviti, kakšno organizacijsko vzdušje vlada v podjetju. Zadovoljstvo pri delu se ocenjuje s primerjanjem značilnosti dela, ki bi jih posameznik rad imel pri delu, in značilnostmi, ki jih konkretno ima. Običajno se z merjenjem poskuša določiti dejavnike, ki najbolj vplivajo na stanje zadovoljstva ali nezadovoljstva, in po potrebi sprejeti ukrepe za izboljšanje stanja. Ukrepanje v smeri izboljšav postopno privede do večjega zadovoljstva zaposlenih, posledično tudi k v večji zavzetosti in učinkovitosti pri delu.

V Sloveniji je merjenje zadovoljstva v mnogih podjetjih in organizacijah standarden postopek, ki ga kadrovska služba izvaja samostojno ali pa kot del projekta SIOK. Projekt SiOK uporablja anketni vprašalnik z 80 vprašanji, ki so razdeljena na različne kategorije. V primeru, da podjetje nima izdelanega instrumenta za merjenje zadovoljstva, se v prvi fazi opredelijo tista področja, ki bi lahko vplivala na zadovoljstvo zaposlenih. Nato se izdela vprašalnik, ki vsebuje trditve z določenimi elementi zadovoljstva, katere kasneje zaposleni ocenjujejo z različnimi ocenami strinjanja ali nestrinjanja. Pogosto se merjenje izvaja vsako leto, uporablja pa se standardiziran vprašalnik. Zaradi zagotavljanja anonimnosti se praviloma uporablja poštno anketiranje ali anketiranje prek interneta. Tak način merjenja zadovoljstva pa ima tudi svoje slabosti, saj vnaprej določeni elementi zadovoljstva omejujejo anketirancem izražanje lastnega mnenja in tako ne omogočajo odkrivanja novosti. Prav tako ne moremo odkriti motivov in procesov v odnosih med ljudmi in tako ne raziskujemo vzrokov za zadovoljstvo in nezadovoljstvo, ki se največkrat skrivajo v odnosih med zaposlenimi.

Da se izognemo slabostim, ki jih imajo standardizirane metode merjenja zadovoljstva z vprašalniki, uporabimo kvalitativne načine merjenja. Samo kvalitativno merjenje zadovoljstva poteka v obliki osebnih globinskih intervjujev ali diad (globinski intervju z dvema udeležencema naenkrat). Najobičajnejša in tudi najučinkovitejša pa je uporaba več skupinskih diskusij, ki so kombinacija vodenega intervjuja za uporabo skupinskih projekcijskih metod.

Taka diskusija poteka pod vodstvom izkušenega šolanega moderatorja, psihologa, s šestimi do osmimi udeleženci. Ta način merjenja zadovoljstva ima prednosti pred merjenjem z vprašalniki, ker omogoča enkratni pogled v kvalitativno drugačne vsebine, ki jih z drugimi metodami ne moremo zajeti. Vsakemu zaposlenemu pa omogoča izražanje lastnih mnenj. Običajno je tako merjenje hitrejše in cenejše od kvantitativne raziskave. Tako kot vse imajo tudi kvalitativne metode svoje slabosti, ki so prikazane v prilogi 3. Primerjava med oddelki, v času ni eksaktna, ni izvedena na osnovi številčnega merjenja, zato ne moremo spremljati sprememb. Pojavlja se tudi strah pred izgubo anonimnosti udeležencev (Tavčar, 2004, str. 46-49).

Ugotavljanje trenutnega stanja je v organizacijah pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju občutkov zaposlenih. Zavedati se je potrebno, da pri merjenju ni poudarek le na zbiranju podatkov, temveč tudi na njihovi uporabi, iskanju možnosti za izboljšanje klime in tudi ocenjevanju učinkovitosti že izvedenih sprememb. Pomembno je, da se z rezultati seznanijo najprej najvišje vodstvo organizacije in nato še vsi ostali zaposleni. V primerih, ko zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno povečuje, saj jim to daje občutek, da jih niso vredni. V nasprotnem primeru pa se pomen raziskave poveča, saj daje zaposlenim občutek, da je bilo merjenje namenjeno tudi njim. Prednosti, ki jih merjenje prinese, so večja vpletenost zaposlenih, večja delovna učinkovitost, primerjava med organizacijami, proaktivni menedžment ter način komunikacije (Ker vodje velikokrat vodijo preveč zaposlenih, da bi lahko govorili z njimi še o njihovih občutkih, lahko merjenje izkoristijo tako, da istočasno zberejo še te informacije in se o njih tudi pogovorijo.) (Draškovič & Erjavšek, 2009, str. 7).

1.4 Posledice nezadovoljstva zaposlenih

V Sloveniji se med dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, na visokem mestu pojavi slabo ocenjeno delo, kar pomeni, da delavci ne dobijo ustreznih priznanj za svoja prizadevanja pri delu ter delovnih dosežkih. Problem je v tem, da so vodje usmerjeni predvsem v delovne naloge in ne k ljudem. Poleg prizadevanja za večje zadovoljstvo zaposlenih si je treba prizadevati tudi za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu. Podjetja stremijo k čim bolj ustaljenim kadrom, kar še zlasti velja za strokovne in visoko usposobljene kadre. Eden izmed vzrokov, zakaj se podjetja zavzemajo za stalnost zaposlenih, je tudi dejstvo, da je velikokrat manj stroškov s stalnimi zaposlenimi kot z zaposlitvijo novih. Zaradi nezadovoljstva z delom lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, izguba volje za delo, fluktuacija zaposlenih oz. odpoved delovnega razmerja, slabi medsebojni odnosi, širjenje nezadovoljstva, tatvine, bolezni, nesreče pri delu ipd. (Zupan et al, 2009; Možina et al., 2002).

Absentizem je začasna odsotnost z dela. Raziskave so pokazale, da nezadovoljni zaposleni večkrat izostajajo z dela kot zadovoljni. Vsak izgovor se jim zdi dober, da se izognejo situaciji, ki jim povzroča nezadovoljstvo. Med odsotnost štejemo izostanke, zamude, izhode, odsotnost z dela na delu. Najbolj problematična je t.i. bolniška odsotnost.

K odsotnosti veliko pripomorejo slabe delovne razmere, premajhna skrb za preprečevanje obolenj in nesreč pri delu, slabi odnosi zaposlenega s sodelavci ali vodji, prevelike delovne obremenitve, neustrezna podpora vodij in sodelavcev pri premagovanju težav ipd. Na račun absentizma se podjetjem povečujejo stroški dela ter le-ta vpliv na nedoseganje postavljenih ciljev organizacije.

Fluktuacija delavcev je zapuščanje delovnih mest v organizaciji. Zadovoljni zaposleni bodo v manjši meri zapuščali delovno mesto in iskali drugo zaposlitev, kot nezadovoljni. Dejavniki, ki vplivajo na zapuščanje organizacije so naslednji: spol, starost, občutek pripadnosti, delovni staž, delovne razmere, plača, možnosti napredovanja, odnosi med zaposlenimi. Preveliko zapuščanje organizacije povečuje stroške kadrovanja, vpliva na zmanjšanje produktivnosti, znižuje delovno moralo in razkraja socialno tkivo organizacije. Lahko pa je fluktuacija delavcev povezana z delovnimi priložnostmi.

Nezaželeno oziroma deviantno vedenje posameznikov je posledica večjega nezadovoljstva v organizaciji. To se pojavlja kot manjša delovna vnema oziroma upočasnitev del, bolniški izostanki, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotaze ipd. *Kolektivne zahteve, protesti in stavke* se pojavijo, ko nezadovoljstvo preseže individualno raven.

Delovna uspešnost & finančni rezultati: Delovna uspešnost je sestavljena iz znanja, usposobljenosti ter aktivnosti zaposlenega. Obstaja povezava med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom, vendar je stopnja povezanosti odvisna tako od delovnega okolja kot tudi do zaposlenih. Od delovne uspešnosti zaposlenih je odvisna uspešnost organizacije. (Ne)zadovoljstvo preko prej omenjenih dejavnikov vpliva tudi na finančne rezultate organizacije.

Nemotivirane zaposlene je težko prepoznati, poleg tega redko priznajo, da niso zadovoljni. Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže v splošnem vedenju, in sicer (Keenan, 1996, str. 6):

- Zaposleni ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud.
- Oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo.
- Na delo prihajajo pozno, odhajajo zgodaj.
- Odmor za malico si podaljšajo, tako da bi bili čim več časa z dela.
- Zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno.
- Nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari in nočejo ravnati po pravilih.

1.5 Najboljši načini motiviranja in stimuliranja

Motivacijo delavcev za delo lahko povečamo s primernim oblikovanjem dela. To pa nato vpliva na boljše delovne rezultate in povečuje zadovoljstvo zaposlenih ter jih hkrati pozitivno spodbuja. Dokazano je, da je zadovoljen delavec dovezetnejši za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Zupan et al., 2009, str. 341).

Stalno in pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Vedno stimuliramo le s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. Ključne polemike o nagrajevanju se pojavljajo predvsem glede denarnih in nedenarnih nagrad ter katera izmed teh oblik je boljša. V podjetju McKinsey, ki je eno izmed vodilnih svetovalskih služb, so s študijo prišli do ugotovitve, da so nefinančne spodbude zaposlenim očitno učinkovitejše za povečanje motivacije in zavzetosti zaposlenih. Nedenarne nagrade, kot so pohvala neposredno nadrejenega, pozornost vodij in možnost sodelovanja v posebnih projektih so bile višje uvrščene kot naslednje denarne ugodnosti – povečanje osnovne plače, bonus za rezultate, razne nagrade v obliki delniških opcij. Potrebno je izpostaviti to, da obstaja učinkovitost nedenarnih nagrad le v primeru ko so osnovni denarni prejemki spodobni, pravični in pošteni. Poleg tega pa dejanska praksa kaže na to, da je najpomembneje kaj in kako pogosto nagrajujmo, kot pa s čim. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto ter pri katerih so merila in pogoji za nagrade zelo natančno in jasno opredeljeni ter veljajo za vse.

Ljudje si denar želimo in ga tudi potrebujemo. Denar nas motivira, ker je neposredno in posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim veliko pomenijo ter jih spodbujajo tudi v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. To spada med učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna.

Za večjo razgibanost in učinkovitost zaposlenih je podjetje CATRO Management razvilo metodologijo merjenja korakov (»korak za korakom«), s katero želijo povečati dnevno število korakov in s tem vplivati na zdravje in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni s sodelovanjem pri projektu krepijo fizične sposobnosti, med seboj tekmujejo ter se spodbujajo in s tem načinom več komunicirajo, izboljšujejo timsko delo in povečujejo timski duh. Poleg tega spreminjajo kulturo organizacije v dinamično okolje odprte komunikacije ter sodelovanja in prispevajo k pozitivni klimi v podjetju. Z zabavno in inovativno idejo že v kratkem obdobju zaznajo pozitivne rezultate, kot so močnejša pripadnost, povečanje kreativnosti, povečanje motivacije zaposlenih, izboljšanje zdravja, zmanjšanje abstinence zaradi bolezni in večja produktivnost (Jemec, 2010, str. 78-79).

1.6 Predhodne empirične raziskave o zadovoljstvu na delovnem mestu

Ameriški Gallupov institut je leta 2001 izvedel največjo raziskavo s področja zadovoljstva zaposlenih v zgodovini znanstvenega raziskovanja. Raziskavo so izvajali celih 20 let na reprezentativnem vzorcu 1.000.000 zaposlenih. Hoteli so odkriti tiste elemente, ki v največji meri osrečujejo in zadovoljujejo zaposlene na delovnem mestu. Prvič so tudi znanstveno dokazali, da zadovoljen in cenjen delavec v največji možni meri prispeva k uspehu podjetja. Odkrili so osnovne predpogoje za zadovoljstvo na delovnem mestu ter povečanje njegove učinkovitosti in uspešnosti pri opravljanju nalog. Ti predpogoji so naslednji:

- Definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev.
- Spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadrejenostjo.
- Izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti.
- Razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih odnosih.
- Izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije.
- Omogočanje odprte in demokratične komunikacije.
- Spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje.

To so le splošni elementi, zato je pri zagotavljanju zadovoljstva potrebno izhajati tudi iz individualnih potreb in želja (Mihalič, 2006, str. 267).

V Sloveniji je najbolj znani projekt, ki se že desetletje ukvarja z merjenjem zadovoljstva zaposlenih, SiOK. Leta 2001 je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije na pobudo nekaterih podjetij pripravila projekt, ki raziskuje in spremlja organizacijsko klimo v slovenskih podjetjih. Vodilna ideja projekta je bila primerjalno raziskati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja pomena klime in ustreznih metod za njen razvoj (Biro praxis, 2011).

Projekt SiOK opredeljuje organizacijsko klimo kot zaznavo vseh tistih vidikov delovnega okolja, ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. SiOK uporablja anketni vprašalnik, ki ima 80 standardnih vprašanj. Od tega se 69 vprašanj navezuje na merjenje organizacijske klime, 11 pa se jih navezuje na zadovoljstvo z delom. Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela in se definira kot želeno, pozitivno čustveno stanje, ki ga posameznik doživlja pri delu. Vprašanja so razdeljena na različne kategorije, kot so: motivacija in zavzetost, razvoj kariere, notranji odnosi, pripadnost ipd. Anketiranje poteka anonimno, za odgovore pa se uporablja petstopenjska Likertova ocenjevalna lestvica. Projekt deluje na osnovi članstva z letno članarino, potrebno pa je izpolnjevanje minimalnih pogojev. V posamezni organizaciji mora sodelovati najmanj 100 anketirancev.

V desetih letih je v projektu SiOK sodelovalo 340 različnih podjetij oz. 467 v širšem smislu, izpolnili so več kot 174.500 anket. Vse te številke dajejo projektu veliko ter kakovostno bazo podatkov, s katero dopolnjujejo metodologijo. Leta 2006 je prva poglobljena analiza nakazala smer, da zaposleni pri ocenjevanju klime v splošnem razvrstijo odgovore v 4 dimenzije, imenovane organizacijski sistemi, sistemi vodenja, kakovost opravljanja dela in usmerjenost v razvoj (priloga 4) (Cimerman & Jerman, 2011, str. 79).

Izkazalo se je, da podjetja, ki redno in celovito merijo klimo in rezultate uporabijo kot orodje vodenja, imajo bolj pozitivno naravnost zaposlenih ter padce, ki so v zadnjem obdobju minimalni oziroma jih sploh ni. Rezultati so pokazali, da je le malo takih podjetij, ki izvajajo meritve na letni ravni ter da se razlike kažejo v trendih v časovnih obdobjih. Analiza sodelujočih podjetij kaže zanimiva gibanja klime skozi desetletje. Za boljši pregled so uvrstili klimo v tri časovna obdobja, in sicer: 2001 – 2005 stabilno obdobje, 2006 – 2008 obdobje močne rasti, 2009 – 2010 obdobje recesije oziroma krize. Statistično pomembne kategorije so (Cimerman & Jerman, 2011, str. 80):

- kategorije, ki so se v drugem obdobju (2006 - 2008) povečale in niso padle – *komunikacija ter nagrajevanje*,
- kategorije, ki so se na sredini povečale (2006 – 2008), potem pa spet padle (2009 – 2010) – *odnosi, vodenje, poznavanje ciljev*,
- kategorije, ki so močno padle v zadnjem obdobju (2009 – 2010) – *kakovost, pripadnost in motivacija*,

Od leta 2003 je v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva pri delu uporabljen vedno isti vprašalnik. To omogoča primerjavo povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih. V prilogi 5 lahko vidimo stopnjo povprečnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih v obdobju od leta 2003 do 2008. V izračun so vključena vsa podjetja, ki so sodelovala v posameznem letu. Pregled grafa organizacijske klime po posameznih kategorijah kaže, da so zaposleni v Sloveniji v povprečju najbolje ocenili odnos do kakovosti, inovativnost ter motivacijo in zavzetost. Najslabše pa so ocenili razvoj kariere in nagrajevanje.

Poleg projekta SiOK, je bila jeseni leta 2005 med slovenskimi podjetji z več kot 50 zaposlenimi izvedena raziskava (Škerlavaj, M., Štemberger I. M., Škrinjar, R., & Dimovski, V., 2007; Škrinjar, R., Štemberger, M., & Hernaus, T., 2007), ki je ugotavljala vpliv organizacijskega učenja na poslovno uspešnost podjetij. Vprašalnik je bil posredovan 1267 menedžerjem. Odziv je bil 16,9 odstoten, kar pomeni, da so na vprašalnik odgovorili 203 menedžerji.

Velikokrat je zanemarjeno dejstvo, da večina problemov, ki se nanašajo na upravljanje poslovnih procesov, ni tehničnega izvora, temveč so produkt neprimerne organizacijske kulture. Po modelu je proces organizacijskega učenja skupek norm in vrednot o delovanju organizacije, katerega sestavljajo naslednje zaporedne faze, in sicer zbiranje informacij, njihova interpretacija ter vedenjske in zaznavne spremembe. Velik poudarek je na zbiranju

vseh vrst potrebnih informacij, kar vodi do boljšega razumevanja in interpretacije le-teh. To pa nato vodi do večjih vedenjskih in zaznavnih sprememb zaposlenih.

Glavni namen raziskave je bil preveriti, ali višja stopnja procesne usmerjenosti in kulture organizacijskega učenja vpliva na poslovno uspešnost organizacije. Ugotovili so, da imajo kultura organizacijskega vedenja ter prej omenjene spremembe močan in direkten vpliv na vse tri vrste nefinančnih meril, ki so bile vključene v model. Ta merila poslovanja pa so: učinkovitost z vidika zaposlenih, učinkovitost z vidika kupcev ter učinkovitost z vidika dobaviteljev. Učinkovitost z vidika zaposlenih zajema objektivne ter subjektivne mere oziroma dejavnike učinkovitosti, pri čemer med subjektivne mere vključimo zadovoljstvo zaposlenih. Prav vpliv na učinkovitost z vidika zaposlenih se je izkazal za najmočnejšega in edinega izmed teh treh nefinančnih meril poslovanja, ki ima neposredni vpliv na finančno uspešnost podjetja. Razlaga za to je, da zadovoljni zaposleni svoje naloge izvajajo bolj predano in učinkovito kot nezadovoljni. Poleg tega zadovoljni zaposleni redkeje menjujejo službo ter so redkeje odsotni z dela, zato so stroški dela nižji kot pri konkurenci, kar vodi do večjega dobička in večje dodane vrednosti na zaposlenega. Rezultati raziskave so pokazali, da kultura organizacijskega učenja vpliva na boljšo nefinančno uspešnost poslovanja in s tem neposredno tudi na boljšo finančno poslovno uspešnost.

Podobna raziskava je bila izvedena junija leta 2003. Kontaktirali so 876 menedžerjev slovenskih podjetij z več kot 100 zaposlenimi, od katerih je 234 menedžerjev odgovorilo na vprašalnik. Namen raziskave je bil prikazati model povečanja uspešnosti poslovanja na podlagi skupnega vpliva procesne usmerjenosti in organizacijskega učenja. Rezultati so potrdili, da ima kultura organizacijskega učenja vpliv na uspešnost poslovanja.

2 ŠTUDIJA PRIMERA

2.1 Kratka predstavitev podjetja Krasles, d. o. o.

Podjetje Krasles d.o.o. je bilo ustanovljeno 2. julija leta 2001 kot Krasles trgovina na debelo z lesom in lesnimi izdelki, d. o. o. Osnovna dejavnosti podjetja je bila proizvodnja oblazinjenih delov za jedilne stole in jedilne kote. Podjetje je bilo prvotno razdeljeno na dva sektorja, in sicer na nakup in prodajo lesa in lesnih polizdelkov ter na dodelavo in prodajo miz, stolov, jedilnih kotov in drugega pohištva. Kasneje se je podjetje razširilo na proizvodnjo in delno kooperacijo celotnih jedilnih garnitur. Maja leta 2006 so svojo dejavnost razširili z odprtjem pohištvenega salona v Sežani na terminalu, ki obsega 2500 m². Salon je del poslovnega sistema Lesnina, in sicer predstavlja franšizno povezavo s skupino Lesnina iz Ljubljane. Skupina Lesnina je z upoštevanjem poslanstva podjetja, znanj in izkušenj prevzela vodilno mesto v pohištveni panogi na slovenskem trgu. Julija leta 2010 je Lesnino prevzela avstrijska družba XXXLutz. Lutz se uvršča med največje trgovce s pohištvom na svetu. Za najboljšo ponudbo pohištva sodelujejo z najbolj priznanimi proizvajalci pohištva v Sloveniji in Evropi, kot so Alples, Iles, Gorenje, Dankuchen, Italstyle, Rauch, Venda, Almak, Optimo, Hespo, Milax in še z veliko drugimi. Prodajni program zajema prodajo kuhinj, jedilnih garnitur, bele

tehnike, sedežnih garnitur, spalnic, vzmetnic, otroških sob, pisarniškega pohištva, regalov, predsob, kopalnic, kosovnega pohištva ter preprog.

Temeljni vrednoti podjetja Krasles, d. o. o. sta poslovna odličnost in zadovoljstvo njihovih kupcev. Inovativno vodenje poslovnih procesov, visoka usposobljenost osebja in finančna trdnost zagotavljajo njihovim poslovnim partnerjem stabilnost in zanesljivost v poslovnih odnosih. Cilj podjetja je visoka kakovost storitev, poleg tega pa si želijo postati eden izmed pomembnejših ponudnikov jedilniškega pohištva v Sloveniji.

2.2 Metoda proučevanja zadovoljstva zaposlenih

Preučevanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju pretežno temelji na kvalitativni analizi. Za zbiranje potrebnih informacij in izvedbo raziskave sem uporabila metodo zbiranja primarnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. Opravila sem tudi pet nestrukturiranih intervjujev z zaposlenimi na različnih nivojih podjetja. Tudi sama že šesto leto opravljam delo v podjetju preko študentskega servisa, pri čemer sem imela možnost neposredno občutiti vzdušje v podjetju ter medsebojne odnose in odnose z vodstvom podjetja. Anketni vprašalnik sem povzela po različnih avtorjih predhodnih raziskav (Hribar, 2007; Madotto, 2009; Zobec, 2011).

Anketo sestavljajo različne trditve o raziskovalni temi. Vprašalnik sestavlja 68 trditvev, razdeljenih v pet sklopov, ki se nanašajo na posamezne vidike zadovoljstva. Anketiranci so trditve ocenjevali po petstopenjski Likertovi lestvici, za katero je značilno, da anketiranece svoje stališče strinjanja oziroma nestrinjanja izrazi s številčno lestvico. Izpostavljenih je pet sklopov s področja delovnega zadovoljstva, in sicer (1) obremenitve na delovnem mestu, (2) zavzetost in odnos do dela, (3) razpoloženje, odnosi na delovnem mestu in nagrajevanje, (4) osebno počutje in privatno življenje ter (5) odnosi z vodstvom, organiziranost ter cilji podjetja. Poleg tega vprašalnik vsebuje tudi splošna vprašanja o demografskih značilnostih anketirancev, kot so spol, starost, izobrazba, vrsta zaposlitve ter delovna doba. Vprašalnik vsebuje tudi tri odprta vprašanja, ki sprašujejo zaposlene kako povečati njihovo zadovoljstvo in motiviranost za delo ter katere tri stvari bi najprej spremenili na delovnem mestu.

Populacijo v raziskavi so predstavljali vsi zaposleni v podjetju Krasles. Zbiranje podatkov je potekalo od 15. 5. 2011 do 1. 6. 2011. V raziskavo je bilo vključenih 20 zaposlenih, pri tem pa je bila odzivnost ankete 95 %.

Ugotavljala sem, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ob obravnavi različnih vidikov dela, ki so z določeno dimenzijo povezani. Osnovna teza dela se glasi: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ključno vpliva na doseganje poslovnih rezultatov, zato je potrebno zadovoljstvu pri delu posvetiti pozornost in vplivati na dvig zadovoljstva. Iz osnovne teze izhaja pet že omenjenih hipotez, katere sem v analizi rezultatov potrdila oziroma ovrgla.

2.3 Analiza rezultatov raziskave v podjetju

Rezultati ankete so predstavljeni po strukturah vprašanj oz. trditev. Najprej so zbrane demografske značilnosti, ki opredeljujejo strukturo anketirancev, nato sledi analiza odgovorov na vprašanja in predstavitev rezultatov o zadovoljstvu anketirancev na delovnem mestu.

2.3.1 Demografske značilnosti anketiranih

V prilogah 6 – 11 so prikazani grafi, ki predstavljajo strukturo anketirancev po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, vrsti zaposlitve in delovni dobi v organizaciji.

V prilogi 6 graf prikazuje, da je v raziskavi sodelovalo 19 zaposlenih, od tega 11 moških (58%) in 8 žensk (42 %). Na podlagi obravnavanega vprašanja lahko sklepamo, da v podjetju prevladujejo moški. Največ anketirancev je bilo v starostni skupini do 25 let ter nad 45 let, najmanj pa v starostnih skupini od 31 do 35 let in od 41 do 45 let (priloga 7).

Glede izobrazbene strukture prevladujejo zaposleni, ki imajo končano srednjo šolo, in sicer jih je 11, kar predstavlja 61% (priloga 8). Sledijo jim zaposleni z visoko ali univerzitetno izobrazbo, in sicer 6, kar pomeni skupaj 33 %. Od zaposlenih ni nikogar z magisterijem ali doktoratom. Pri tem vprašanju en anketiranec ni odgovarjal, kar predstavlja 5 %. Rezultat je pričakovan, saj se za večino delovnih mest zahteva srednja šola in visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba. Priloga 9 z grafom prikazuje način zaposlitve, ki ga imajo zaposleni v podjetju. Prevladuje zaposlitev za nedoločen čas z 58 %, sledita pa ji zaposlitev za določen čas in delo preko študentskega servisa z 16 %. Iz tega sklepamo, da zaposlitev v podjetju lahko opredelimo kot varno in zagotovljeno.

Večina zaposlenih v podjetju, kjer se je odvijala raziskava, je zaposlenih med petimi in desetimi leti (32 %) ter do dveh let (32 %). To je minimalna doba, ki je potrebna, da zaposleni dobro spozna način dela v organizaciji, svoje sodelavce in kaj se od njega v podjetju pričakuje (priloga 10).

2.3.2 Analiza rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih

Zaposlenim v podjetju Krasles so bila v drugem delu ankete postavljena vprašanja glede obremenitev na delovnem mestu, zavzetosti in odnosa do dela, razpoloženja, odnosov na delovnem mestu, nagrajevanja, osebnega počutja, privatnega življenja, odnosa z vodstvom, organiziranosti ter ciljev podjetja. Na koncu ankete so zaposleni še na splošno ocenili njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu ter opredelili pomembnost določenih dejavnikov, povezanih z njihovim delom. Prvih sedem vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih se je nanašalo na obremenitve na delovnem mestu (priloga 11).

Tisti anketiranci, ki so na vprašanje odgovarjali, se s trditvijo, da je delo enolično, ne strinjajo, saj se 50 % s trditvijo sploh ne strinja, 27 %, kar predstavlja 5 zaposlenih, pa se z omenjeno trditvijo ne strinja. Z 21 % se zaposleni sploh ne strinjajo in z 47 % se ne strinjajo, da težko prenašajo slepo poslušnost in direktive vodstva. Tudi s trditvijo, da so v podjetju postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, se 50% zaposlenih ne strinja. Pri omenjenih trditvah ne vidim posebne potrebe po nujnih izboljšavah na delovnem mestu. Na druga vprašanja so zaposleni odgovorili s povprečnim strinjanjem, iz česar sledi, da se zaposleni strinjajo, da so delovni pogoji (oprema, delovni prostor...) dobri, da jim delovni čas, ki jim je določen, ustreza, in da so zadovoljni z vrsto nalog in del, ki jih prejema. Na meji s strinjanjem in nestrinjanjem pa je trditev, da jih nenehna kontrola njihovega dela vedno bolj vznemirja. Problematično ocenjena trditev v tem sklopu se mi je zdela trditev o delovnih pogojih. To trditev sem vključila v kasnejši intervju z zaposlenimi in dobila predloge oziroma želje za izboljšanje, katere bom predstavila v sklopu ugotovitev.

Stopnje zavzetosti in odnos do dela zaposlenih so prikazane v prilogi 12. V tem sklopu je prevladovalo povprečno strinjanje z vsemi trditvami. Graf prikazuje, da sta zavzetost in odnos do dela pozitivna. Da so zaposleni zavzeti za svoje delo, se strinja 44 % oziroma 8 zaposlenih, 27 % se zelo strinja in prav tako se 27 % popolnoma strinja s to trditvijo. 57 % oziroma 11 zaposlenih se strinja, da so vsi zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva. 15 % zaposlenih pa se s to trditvijo ne strinja, zato je potrebno to trditev bolj preučiti ter ugotoviti vzroke za tako stanje in dobiti predloge za izboljšanje. Kljub temu da se 33 % zaposlenih strinja, 33 % zelo strinja in 11 % popolnoma strinja s trditvijo, da je delovno vzdušje med zaposlenimi dobro, pozitivno, je potrebno izpostaviti, da se 22 % odstotkov oziroma 4 anketiranci s to trditvijo ne strinjajo. Na tri trditve ni odgovarjalo 5 % anketirancev. Ker sta se mi zdeli trditvi v zvezi s pripravljenostjo zaposlenih na dodaten napor in delovnim vzdušjem pomembni, sem tudi ti dve vključila kot dodatna vprašanja v intervju z zaposlenimi.

Sklop trditev o razpoloženju, odnosih na delovnem mestu in nagrajevanju je bil precej obsežen, zato sem ga razdelila na tri podsklope.

Iz grafa razpoloženja na delovnem mestu (priloga 13) lahko razberemo, da je razpoloženje med zaposlenimi pozitivno. 57 % zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da jim je delovna učinkovitost padla, 53 % zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da so naveličani dela, ki ga opravljajo, in 42 % zaposlenih sploh ne razmišlja o tem, da bi pustili delo in odšli drugam. 47 % oziroma devet zaposlenih se popolnoma strinjajo s tem, da so zadovoljni z ožjimi sodelavci, s katerimi delajo.

Priloga 14 prikazuje graf odnosov na delovnem mestu. Zaposleni so povprečno zadovoljni oziroma se povprečno strinjajo s trditvami, da si med seboj zaupajo, da rešujejo konflikte v skupno korist in da se učijo drug od drugega. Z 52 % se zelo strinjajo, da so odnosi med zaposlenimi dobri, prav tako se zelo strinjajo s trditvijo, da cenijo delo svojih sodelavcev. Pri trditvi reševanja konfliktov v skupno korist so se pojavila nestrinjanja s to trditvijo, zato sem to trditev dodala tudi na intervjuju.

Z grafa v prilogi 15 vidimo, da prevladujejo povprečne vrednosti. Pri vprašanjih o nagrajevanju se zaposleni v 66 %, kar je 12 zaposlenih, strinjajo s tem, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna. Pri tem sklopu vprašanj je najvišji odstotek, in sicer 73 % oz. 14 zaposlenih, doseglo strinjanje s tem, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Velik odstotek, in sicer 52 %, se je strinjalo s trditvijo, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Hkrati s pozitivni rezultati pa se je pokazala problematika pri nagrajevanju, in sicer neustrezna stimulacija za bolj obremenjene z delom. 22 % se ne strinja, ter 16 % se sploh ne strinja s trditvijo, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani. Tudi to trditev sem uvrstila k sklopu vprašanj za intervju z zaposlenimi.

Iz trditvev o privatnem življenju lahko razberemo, da delo v podjetju ne vpliva na vdajanje škodljivim razvadam, kot so cigarete in alkohol, saj se večina s to trditvijo sploh ne strinja. Prav tako se večina sploh ne strinja, da zaradi načina dela, ki ga imajo zaposleni, trpijo njihovi družinski odnosi ter prijateljski stiki. 68 % zaposlenih se sploh ne strinja s trditvijo, da s svojim privatnim življenjem niso zadovoljni. Večina anketirancev pa se vsaj strinja s tem, da o terminih za letni dopust odločajo sami, da je zaposlitev v podjetju varna oz. zagotovljena in da organizacije ne bi zapustili, če bi se zaradi finančnih težav znižala plača.

V sklopu odnosi z vodstvom, organiziranost ter cilji podjetja so bile trditve pretežno povprečno ocenjene. Iz teh rezultatov lahko sklepamo, da so zaposleni na splošno s tem sklopom zadovoljni, saj so ocene posameznih trditvev nahajajo bolj na pozitivni kot na negativni strani. Obstaja pa tudi možnost, da so anketiranci nagnjeni k obkroževanju srednjih vrednosti odgovorov. Tako se je lahko zaradi velike količine trditvev pojavilo obkroževanje sredine in pokazalo nerealno stanje. Zato sem se odločila, da bom v intervju vključila vse trditve, ki so bile po moji presoji slabo ocenjene oziroma so dobile prenizko oceno in bi lahko predstavljale nezadovoljstvo.

Med te trditve sodijo: z vodstvom imam dovolj stikov, o svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenimi, politika, kratkoročni in dolgoročni cilji so jasni vsem zaposlenim, vodstvo posreduje informacije na razumljiv način, zaposleni imamo možnost soodločanja pri odločitvah vodstva, vodje in narava dela mi omogočajo samostojnost pri delu, vodstvo ustrezno nagraduje za delo, stimulatvinih nagrad za delo je premalo, zadovoljen/-a sem z možnostmi za izobraževanje, za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen, dober delovni rezultat se v podjetju opazi in je pohvaljen, o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.

Na trditve glede splošnega zadovoljstva je večina anketirancev odgovarjala pozitivno, tako lahko povzamemo, da so pretežno zadovoljni (priloga 16). Še posebej so zadovoljni s sodelavci (84 %), z delom (89 %), nadrejenimi (83 %) in statusom v podjetju (84 %). Manj pa so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami in s plačo. Pri razvrščanju dejavnikov po pomembnosti so med zelo pomembne uvrstili: odnos z nadrejenimi, odnos s sodelavci, delovne pogoje, in pohvalo za dobro opravljeno delo. Višina plače spada med srednje do zelo pomembne dejavnike. Med srednje pomembne dejavnike pa spadajo samostojnost pri delu in

možnost izobraževanja. Na vprašanje, ali je kvaliteta njihovega delovnega življenja ustrezna, jih je 94 % odgovorilo z da in 6 % z ne.

Na dodatna tri odprta vprašanja skoraj ni bilo odziva. Le dva sta odgovorila na vprašanje, kako povečati motiviranost za delo, in sicer z višjo plačo in dobrimi medsebojnimi odnosi ter z denarno stimulacijo po rezultatih dela. Zaradi majhnega odziva na vprašanja sem odgovore poskušala dobiti preko intervjujev.

2.4 DISKUSIJA REZULTATOV

2.4.1 Glavne ugotovitve raziskave

Če povzamemo sklop trditev o obremenitvah na delovnem mestu, tega ocenimo kot pozitivnega, zato prvo hipotezo, ki se glasi: *»Zaposleni v Kraslesu se počutijo obremenjeni na delovnem mestu«*, ovržemo. Obremenjenost ne povzroča nezadovoljstva med zaposlenimi. Lahko pa izpostavimo, da so zaposleni v povprečju najslabše ocenili delovne pogoje. Slabše so bile ocenjene delovne razmere tudi pri splošni oceni zadovoljstva, zato sem se o tem dodatno pogovorila z zaposlenimi. Prišli smo do naslednjih predlogov in ugotovitev, ki naj bi povečali njihovo zadovoljstvo. Za največji in edini problem, povezan z delovnimi pogoji, se je izkazalo stanje v skladišču. Glede tega so si bili vsi enotni. Potrebno je urediti oz. reorganizirati skladišče, tako da bo vsem dostopno oz. da se bodo vsi znašli v njem. Zaposleni menijo, da je v njem premalo odgovornosti, skrbi in urejenosti, zato predlagajo, da bi namesto pomoči študenta, ki trenutno pomaga v skladišču, raje zaposlili dodatnega skladiščnika, ki bo odgovoren za razmere v skladišču. Predlagali so tudi prenovitev privatnega prostora, in sicer prenovitev mini kuhinje. Zadovoljni pa bi bili tudi z dvigalom v skladišču in delovno obutvijo. Te predloge so vključili v želje, vendar jih niso izpostavili kot problematiko pri delovnih razmerah, bi pa zagotovo to povečalo njihovo boljše počutje na delovnem mestu in s tem povečalo zadovoljstvo zaposlenih.

Pozitivno, a povprečno so ocenili zavzetost in odnos do dela, zato drugo hipotezo: *»Zaposleni so zavzeti za svoje delo in imajo pozitiven odnos do le-tega«*, potrdimo. Kljub temu da je bil ta sklop pozitivno ocenjen, sem pri dveh trditvah pričakovala boljše ocene. Ti dve trditvi sta naslednji: vsi zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pr delu zahteva, ter delovno vzdušje med zaposlenimi je pozitivno. Po razgovoru sem prišla do spoznanja, da nekatere stimulatívna plača omejuje in jim povzroča slabše vzdušje. Prišli smo do zaključka, da bi tudi na t.i. dodatno drugo delo, ki trenutno ni plačano po stimulaciji, uvedli stimulacijo in tako povečali njihovo zavzetost in izboljšali vzdušje med zaposlenimi, ker bi s tem preprečili kreganje oz. prelaganje dela med zaposlenimi.

Tretji sklop trditev je razdeljen na tri posamezne dele, in sicer na razpoloženje, odnose in nagrajevanje. Trditve o razpoloženju na delovnem mestu so pozitivne, zato menim, da v tem sklopu ni potrebnih posebnih izboljšav. Prav tako so bili tudi odnosi na delovnem mestu dobro ocenjeni, zato lahko sklepamo, da ta sklop povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu. Pri trditvah glede nagrajevanja so prevladovale srednje pozitivne vrednosti. Zaradi morebitne

nagnjenosti k obkroževanju sredine sem kot problematični trditvi označila trditev, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno stimulirani, saj se je pojavil odstotek ki se ne strinja popolnoma s trditvijo (16 % se sploh ne strinja s trditvijo); ter višina plače, ki jo prejemam za delo, je ustrezna - tudi tukaj se je pojavilo 10 % nestrinjanje s trditvijo. Nezadovoljstvo s plačo se je pojavilo tudi pri trditvah o zadovoljstvu pri delu na splošno.

Tako kot smo že pri prejšnjem sklopu prišli do predloga, da bi uvedli še dodatno stimulacijo za drugo dodatno delo, ki ne spada pod prodajo, smo tudi tukaj prišli do iste rešitve. S tem bi bolj obremenjene z delom dodatno stimulirali in jih tudi nagradili. Glede višine plače pa menim, da ni potrebnih sprememb, saj je le-ta odvisna od učinkovitosti in obsega prodaje zaposlenih. Več sebe vložijo v delo, višjo plačo jim to prinese. Poleg tega so tudi raziskave ugotovile, da je plačilo po uspešnosti povezano s povečevanjem uspešnosti podjetja, medtem ko fiksna višina plače tega učinka nima. Navsezadnje pa je plačilo glede na uspešnost pravično, saj zaposleni za večji prispevek prejmejo tudi višjo plačo (Zupan, 2001, str. 18). Tretjo hipotezo, ki se glasi: *»Razpoloženje in odnosi na delovnem mestu so pozitivni, prav tako so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem, ki so ga deležni,«*, lahko potrdimo le delno, saj glede nagrajevanja zaposleni niso popolnoma zadovoljni.

Četrto hipotezo, da delo vpliva negativno na privatno življenje, lahko ovržemo, saj ni negativnih odgovorov v zvezi s trditvami.

Zaradi zelo veliko srednjih odgovorov za sklop trditev odnosi z vodstvom, organiziranost ter cilji podjetja sem se o trditvah, ki so se mi zdele pomembnejše, dodatno pogovorila z zaposlenimi preko intervjuja. V intervju sem vključila slabše ocenjene trditve, ki bi lahko povzročale nezadovoljstvo. Po pogovoru sem ugotovila, da se zaposleni z naslednjimi trditvami: z vodstvom imam dovolj stikov, o svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenimi, politika, kratkoročni in dolgoročni cilji so jasni vsem zaposlenim, vodstvo posreduje informacije na razumljiv način, vodje in na narava dela mi omogočajo samostojnost pri delu, zaposleni imamo možnost soodločanja pri odločitvah vodstva, o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij, res strinjajo in so zato pozitivno ocenjene, ne pa zaradi nagnjenosti k srednjem obkroževanju. Kar zadeva ostale trditve, so tudi ostale pozitivno ocenjene, vendar pa so predlagali nekaj sprememb. Pri ustreznem nagrajevanju za delo in stimulatvinih nagradah so omenili isti predlog glede dodatne stimulacije. Z možnostmi za izobraževanje so na splošno zadovoljni. So pa omenili, da bi se z veseljem udeležili še kakšnega izobraževanja, ki poteka pri proizvajalcih oz. dobaviteljih, tečaja za programsko risanje, tečaja jezika in nadaljevalnega tečaja za prodajo. Za slabo opravljeno delo vodstvo sploh posebej ne sankcionira, tako da pri tem ni bilo odziva. Želeli bi si, da bi dober delovni rezultat bil bolj opazen in bolj pohvaljen. Zaposleni so povprečno zadovoljni tudi s tem sklopom trditev, zato lahko peto hipotezo, ki se glasi: *»Zaposleni so zadovoljni z vodstvom, organiziranostjo ter cilji podjetja,«* potrdim.

2.4.2 Priporočila vodstvu organizacije

Vodstvo se mora zavedati, da je k dvigu zadovoljstva zaposlenih potrebno pristopiti postopno in da so za to potrebne kvalitetne informacije o stanju v podjetju. Le tako se lahko podjetje usmeri k želenim ciljem in k doseganju pričakovanih rezultatov. Na podlagi rezultatov izvedene raziskave lahko vidimo, na katerih področjih podjetje potrebuje ukrepe za izboljšanje stanja oz. dvig zadovoljstva. V nadaljevanju bodo opredeljeni najslabši sklopi oziroma trditve v zvezi z zadovoljstvom ter podani predlogi za izboljšanje stanja. Iz sklopa o obremenitvah na delovnem mestu so zaposleni najslabše ocenili in najbolj izpostavili delovne razmere, in sicer razmere v skladišču. Želijo si nekoga, ki bo bolj urejeno in bolj odgovorno skrbel za skladišče ter jim omogočal, da se bodo tudi sami znašli v njem, ko to potrebujejo. Zaposleni so to označili kot pomemben dejavnik, zato bi vodstvu predlagala, da aktivno ukrepa in izboljša stanje v skladišču. Prav tako je bilo slabše ocenjeno tudi nagrajevanje oz. ustrezna stimulacija za bolj obremenjene z delom. Da se izognemo takšni oceni, je potrebno v prihodnosti tiste, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno nagraditi, kajti tako bodo vseskozi motivirani za delo in bolj učinkoviti. Vodstvu bi predlagala, da razmisli o dodatnem sistemu denarnega nagrajevanja za bolj obremenjene oz. za dodatno delo. Vzporedno s tem bi se po mnenju zaposlenih izboljšalo vzdušje, povečalo sodelovanje ter zavzetost za delo.

Zaposleni so na vprašanje, kaj bi povečalo njihovo zadovoljstvo pri delu odgovorili:

- Višja plača ali druge denarne nagrade.
- Bolj pozitivno vzdušje.
- Dobri medsebojni odnosi.
- S strani podjetja organizirani izleti oziroma druženje s sodelavci.
- Bolj organizirano skladišče.

Menim, da je stopnja zadovoljstva v podjetju povprečna, zato bi predlagala na določenih področjih izboljšave, ki bi privedle do dviga zadovoljstva. Tabela 2 prikazuje priporočila za izboljšave.

Tabela 2: Tabela priporočil za dvig zadovoljstva

PODROČJE	Potrebne izboljšave
<i>Odnos do dela</i>	Povečati zavzetost za delo. Povečati pripravljenost zaposlenih za dodaten napor.
<i>Odnosi na delovnem mestu</i>	Izboljšati vzdušje med zaposlenimi. Povečati zaupanje sodelavcev.. Povečati sodelovanje in zmanjšati tekmovanje med zaposlenimi Konflikte reševati v skupno korist.
<i>Nagrajevanje</i>	Vzpostaviti ustrezna razmerja med plačami ter ustrezne kazni oziroma sankcije. Uvesti ustrezno nagrajevanje za tiste, ki so bolj obremenjeni z delom.
<i>Vodstvo</i>	Dober delovni rezultat bi moral biti bolj cenjen in pohvaljen. Vodje bi morali politiko in cilje bolj jasno predstaviti. Povečati soodločanje zaposlenih pri odločitvah vodstva. Posredovati še več informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah.
<i>Zadovoljstvo pri delu</i>	Izboljšati delovne razmere –neorganiziranost skladišča Dati še več možnosti za izobraževanje.

2.4.3 Ovire pri raziskavi in priporočila za nadaljnje raziskave

Pri izdelavi diplomskega dela sem naletela na metodološke ovire. Pri metodoloških ovirah je problem predstavljalo predvsem merjenje, ker skupaj z njim prihaja do napak zaradi subjektivnega zaznavanja (možnost pristranskih odgovorov). Zaradi majhne populacije je bila vprašljivost anonimnosti in zato posledično tudi iskrenosti. Prav tako je težavo pri primerjavi odgovorov povzročala raznolikost delovnih mest. Npr. nekdo, ki dela v pisarni, se z eno trditvijo povsem strinja, drugi pa zaradi drugega delovnega prostora tej isti trditvi popolnoma nasprotuje. Obstaja možnost, da anketa ni bila dovolj resno sprejeta in zato rezultati ne predstavljajo realnega odziva stanja zadovoljstva. Poleg tega menim, da je bila anketa predolga in je zato predstavljala problem za reševanje.

Za nadaljnje raziskave v zvezi z zadovoljstvom bi priporočala, da se ankete delajo glede na delovno mesto (npr. skladišče, trgovina, pisarna), ker je zaradi raznolikosti dela in razmer

oteženo primerjanje in je zato potrebno upoštevati zelo splošno mnenje, ki pa ni odraz resničnega stanja. Predlagala bi tudi izvajanje ankete preko spleta, kljub temu da jo je mogoče spregledati, ter da se pri tem pojavi časovna omejitev. Zaradi majhnosti populacije bi predlagala, da se izključijo demografski podatki, kot so starost, spol, izobrazba, saj se s tem zagotovi še večja anonimnost, kar zagotovo pripelje do pristnejših odgovorov

SKLEP

V sodobnem svetu postaja zadovoljstvo zaposlenih vedno pomembnejši dejavnik za konkurenčno prednost in poslovno uspešnost podjetja. Zato lahko podjetje svojo uspešnost in učinkovitost doseže le z zaposlenimi, ki so samostojni, motivirani, zadovoljni, lojalni podjetju, ki v delu vidijo možnost za poklicni kot tudi osebni razvoj, v nadrejenih pa osebe, ki znajo prisluhniti in spodbujati. Vodje si morajo prizadevati za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pozitivno videnje podjetja, ker to predstavlja dolgoročni pogoj za učinkovito delo ter boljše poslovne rezultate.

Temeljni cilj mojega diplomskega dela je bil preučiti, v kolikšni meri so zaposleni v podjetju Krasles, d. o. o. zadovoljni s posameznimi elementi zadovoljstva pri delu. Za doseg tega cilja pa je bil prvotno potreben poglobljen pregled domače in tuje literature s področja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Nato sem v empiričnem delu s pomočjo anketnega vprašalnika preučevala stopnjo zadovoljstva. Namen diplomskega dela je bil podati predloge za izboljšanje stanja zadovoljstva med zaposlenimi v podjetju.. V uvodu sem predstavila pet tez, ki sem jih skozi delo preverila. V prvem delu sem raziskovala pojem zadovoljstva pri delu in dejavnike, ki vplivajo na njegovo povečanje. Poleg tega sem preučila še merjenje zadovoljstva ter posledice, ki jih nezadovoljstvo zaposlenih prinese podjetju.

Drugi del zajema študijo primera zaposlenih v podjetju Krasles. Glavne ugotovitve raziskave so pokazale, da so zaposleni najbolj nezadovoljni z delovnimi razmerami v skladišču in z nagrajevanjem. Nagrajevanje ni obravnavano ustrezno, pri čemer ne gre le za višino, temveč tudi za plačna razmerja. S sodelavci, odnosom z nadrejenimi, z vrsto del in nalog, ki jih opravljajo ter varnostjo zaposlitve pa so zaposleni najbolj zadovoljni. Zaključim lahko, da je splošna ocena o zadovoljstvu zaposlenih na zadovoljivi ravni. Niso ne pretirano nezadovoljni, vendar tudi pretiranega zadovoljstva ni bilo zaznati. Menim, da bi lahko z aktivnim ukrepanjem na nekaterih področjih in z malo napora v kratkem času dvignili zadovoljstvo na višjo raven in povečali učinkovitost zaposlenih. Raziskava in njeni podatki dajejo vodstvu osnovo za nadaljnje izboljšanje pogojev dela.

Teza, da je za doseganje boljših poslovnih rezultatov potrebno zadovoljstvu pri delu posvetiti več pozornosti in vplivati na dvig zadovoljstva, je na osnovi rezultatov potrjena. To dejstvo pa vodi v sklep, da je v prihodnje potrebno posvetiti več pozornosti zadovoljstvu, če želimo izboljšati rezultat.

LITERATURA IN VIRI

1. Biro praxis. Najdeno 9. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>
2. Boštjančič, E. (2007). *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih*. (doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
3. Cimerman, M. & Jerman, S. (2011). SiOk 2001 – 2010: 10 let merjenja organizacijske klime pri nas. *HRM*, Ljubljana, 9, 40, str. 78 – 81.
4. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Škrinjar, R., Jaklič, J. & Indihar, M. (2006). *Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance* (raziskovalno delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Draškovič, U. & Erjavšek, B. (2009). Orodja za ustvarjanje organizacijske klime. *HRM*, Ljubljana, 7, 31, str. 6 – 9.
6. George, M. J. & Jones, G. R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. 2. izdaja. Addison – Wesley.
7. Gruban, B. (2007a). *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*. Najdeno 17. maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>
8. Gruban, B. (2007b, oktober). *Prenovljen kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov*. Najdeno 17. maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/strategija-upravljanja-ck/>
9. Hollenbeck J. & Wright, P. (1994). *Human resource management*. Irwin: Austen Press
10. Hribar, I. (2007). *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways, d. d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Hribar, T. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
13. Jemec, M. (2010). Zdravo poslovanje za zdravje in zadovoljstvo zaposlenih. *HRM*, Ljubljana, 8(2010), 38, str. 78 – 79.
14. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga
16. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Madotto, L. (2009). *Pojem ujemanja čustvene inteligentnosti vodje in zaposlenega za zadovoljstvo zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Mihalič in Partner d.n.o.
20. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Ljubljana: Mihalič in Partner d.n.o.
21. Možina, S. (2001, januar). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu: <http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki-iskanje.asp?Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&Sklop=%25&Submit=Iskanje&besede=&stevilka=%25&letnik=%25&offset=681>
22. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, I., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M. & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.
24. Nedenarne nagrade zaposlenim učinkovitejše? Najdeno 22. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/mckinsey/>
25. Robins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. Dvanajsta izdaja. New Jersey: Pearson Education, Inc.
26. Robins, S. P. & Judge, T. A. (2008). *Essentials of organizational behavior*. Deveta izdaja, New Jersey: Pearson Education, Inc.
27. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Prva izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Škerlavaj, M., Štemberger, M., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture – the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*. Amsterdam. 106 (2007), 2, str. 346-367
29. Škrinjar, R., Štemberger, M., & Hernaus, T. (2007). The impact of business process orientation on organizational performance. Najdeno 8. junija 2011 na spletnem naslovu <http://proceedings.informingscience.org/InSITE2007/InSITE07p171-185Skri357.pdf>
30. Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM*, Ljubljana, 2(2004), 6, str. 46 – 49.
31. Verle, K. (2009). S procesno usmerjenostjo do zadovoljstva zaposlenih. *HRM*. Ljubljana, 7 (2009), 29, str. 64 – 70.

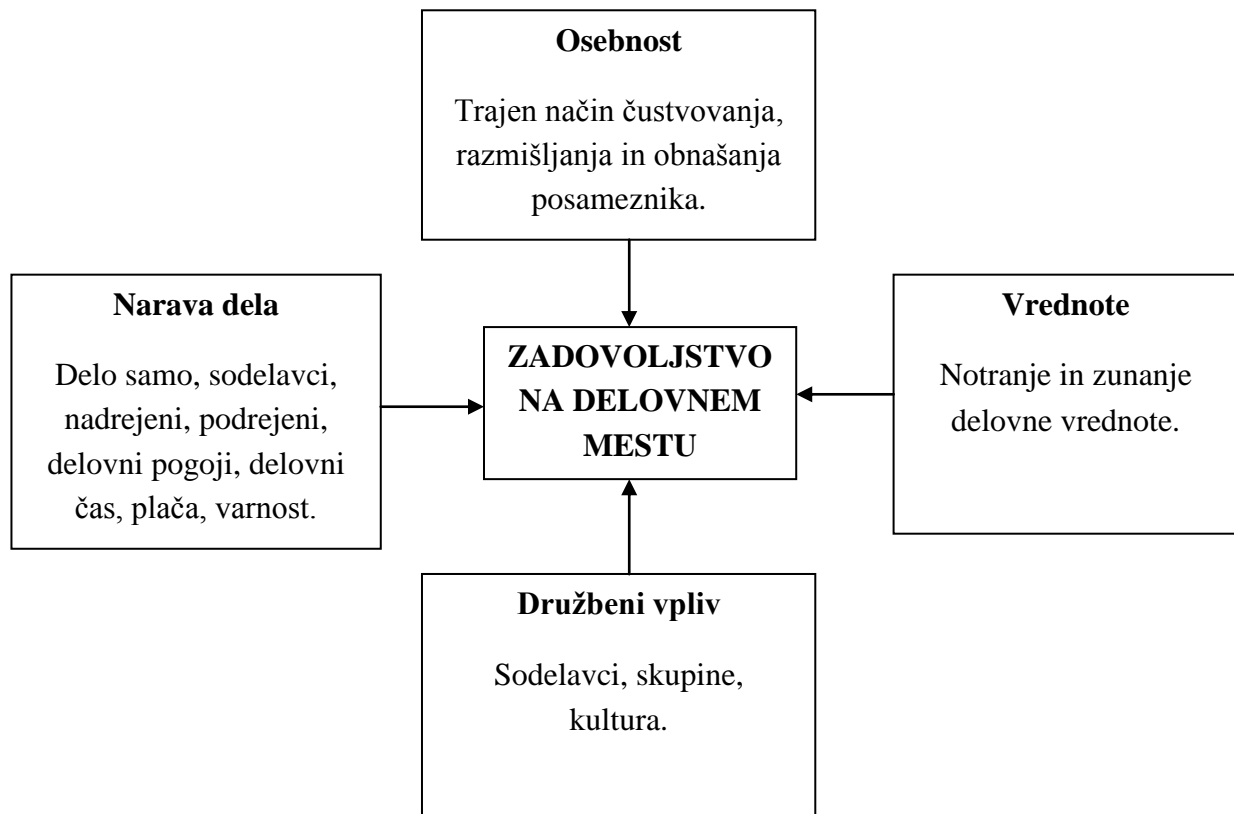
32. Vrhunc, D. (2006). Vpliv uvajanja sistema učinkovitega vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. *HRM*, Ljubljana, 4 (2006), 12, str. 48 – 50.
33. Zobec, P. (2011). *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih: študija primera zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. 1. izdaja. Ljubljana: GV Založba.
35. Zupan, N. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta .
36. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja* (zapiski predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Zupan, N., Svetlik, I., Stanovejić, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU.....	1
PRILOGA 2: RAZLIKE MED TRADICIONALNIM IN PROCESNIM PODJETJEM	2
PRILOGA 3: PRIKAZ PREDNOSTI IN SLABOSTI KVANTITATIVNEGA MERJENJA ZADOVOLJSTVA	2
PRILOGA 4: POMEMBNI FAKTORJI ORGANIZACIJSKE KLIME	3
PRILOGA 5: PREGLED KATEGORIJ ZADOVOLJSTVA V LETIH 2003 – 2008	4
PRILOGA 6: GRAFIČNI PRIKAZ SPOLNE STRUKTURE ANKETIRANCEV	5
PRILOGA 7: STRUKTURA ANKETIRANCEV GLEDE NA STAROST.....	5
PRILOGA 8: DELEŽ ZAPOSLENIH PO STOPNJI IZOBRAZBE.....	6
PRILOGA 9: NAČIN ZAPOSLOTITVE ANKETIRANCEV	6
PRILOGA 10: DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI	7
PRILOGA 11: OBREMENTITVE NA DELOVNEM MESTU V %	7
PRILOGA 12: ZAVZETOST IN ODSOTNOST DO DELA V ODSOTOKIH.....	8
PRILOGA 13: RAZPOLOŽENJE NA DELOVNEM MESTU V %	9
PRILOGA 14: ODNOSI NA DELOVNEM MESTU V ODSOTOKIH	9
PRILOGA 15: GRAF O NAGRAJEVANJE V ODSOTOKIH.....	10
PRILOGA 16: GRAF SPLOŠNE STOPNJE ZADOVOLJSTVA V ODSOTOKIH.....	10
PRILOGA 17: ANKETNI VPRAŠALNIK	11

Priloga 1: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: George & Jones, 1996, str. 71.

Priloga 2: Razlike med tradicionalnim in procesnim podjetjem

	Tradicionalno podjetje	Procesno podjetje
<i>Poslovni izid</i>	Poslovna funkcija	Poslovni proces
<i>Organizacijska enota</i>	Oddelek	Delovna skupina
<i>Opis dela</i>	Ozko določen	Širok
<i>Osredotočenost</i>	Nadrejeni	Stranska
<i>Opolnomočenost zaposlenih</i>	Omejena	Polna
<i>Vloga managementa</i>	Nadzor	Mentorstvo
<i>Ključna oseba</i>	Direktor poslovne funkcije	Lastnik procesa
<i>Poslovna kultura</i>	Konfliktno naravnana	sodelovanje

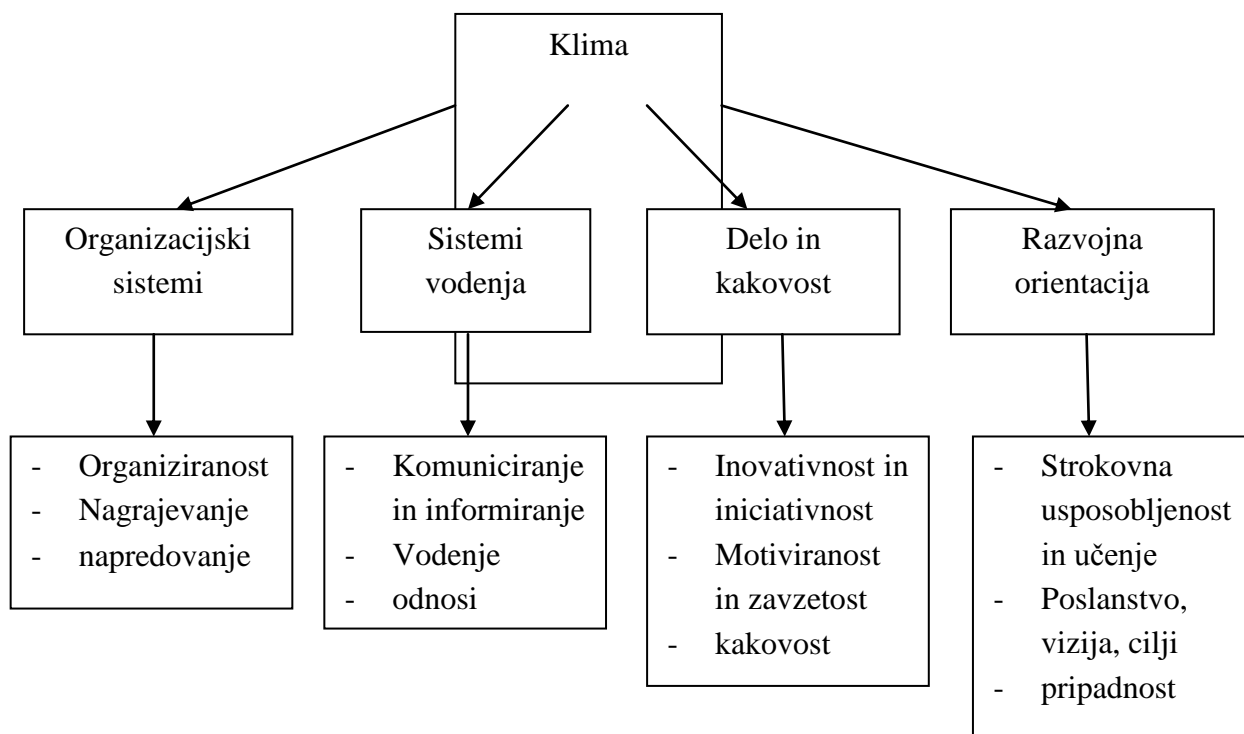
Vir: Kovačič e tal., 2004, str.41.

Priloga 3: Prikaz prednosti in slabosti kvantitativnega merjenja zadovoljstva

<i>Prednosti in slabosti kvantitativnega merjenja zadovoljstva</i>	
<i>prednosti</i>	<i>slabosti</i>
Poenoten instrument z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva	Vnaprej določeni elementi zadovoljstva ne omogočajo novosti
Primerljivost med elementi	Omejena možnost izraziti lastna mnenja
Primerljivost med enotami (oddelek, podjetje...)	Ne odkrije motivov in procesov
Lahko/eksaktno sledenje sprememb	Ne raziskuje vzrokov
Zagotovljena anonimnost	Neprilagodljivost specifičnim zahtevam (oddelki, situacije...)
	Ne vedno izražena pomembnost elementov zadovoljstva

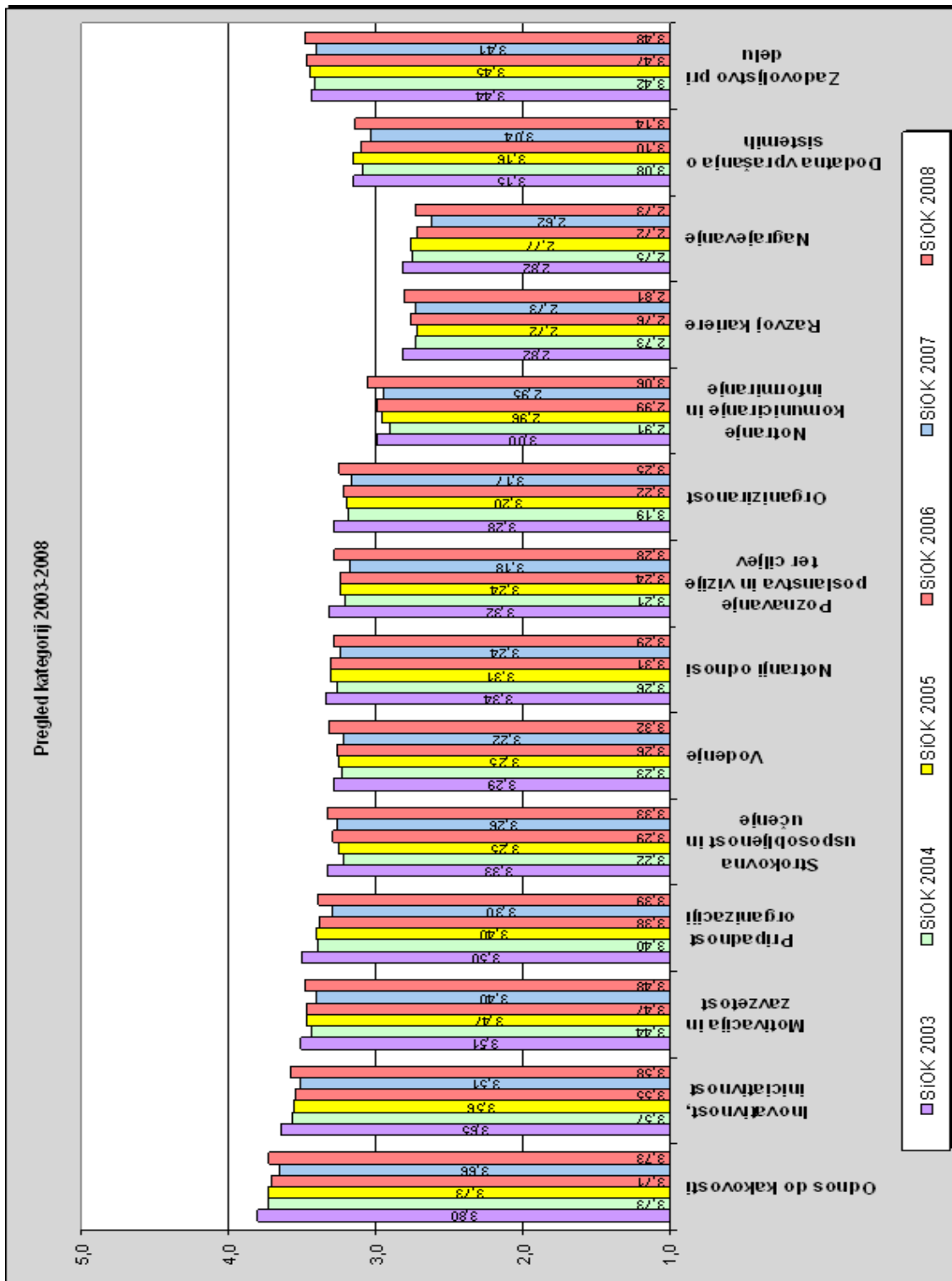
Vir: R. Tavčar, Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil, 2004, str. 47.

Priloga 4: Pomembni faktorji organizacijske klime



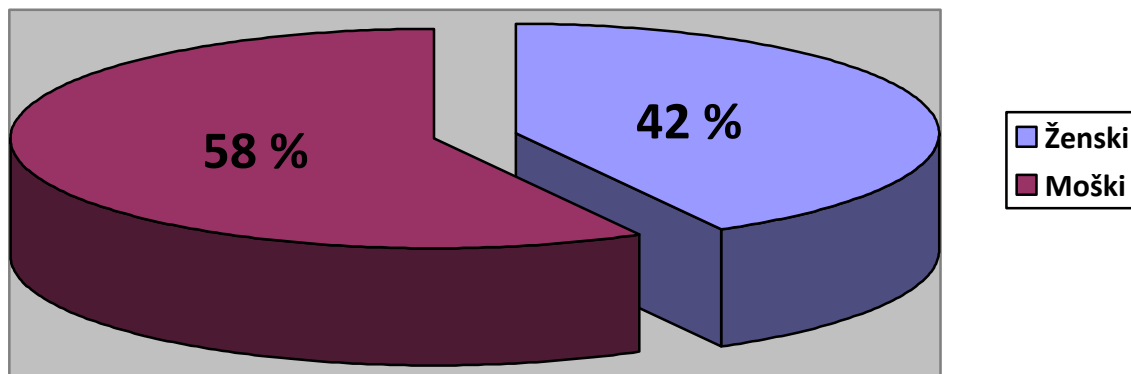
Vir: Biro praxis, 2011.

Priloga 5: Pregled kategorij zadovoljstva v letih 2003 – 2008



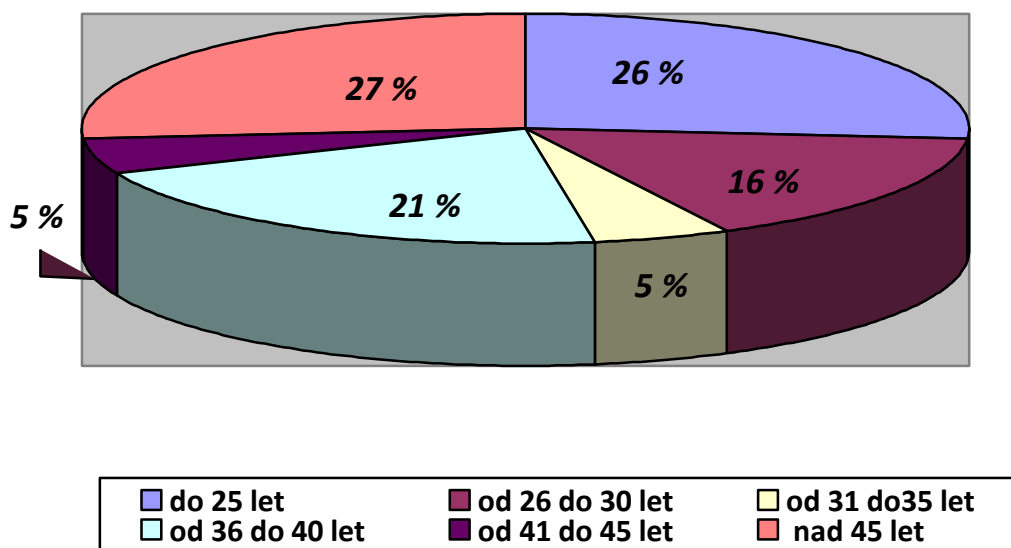
Priloga 6: Grafični prikaz spolne strukture anketirancev

Spol

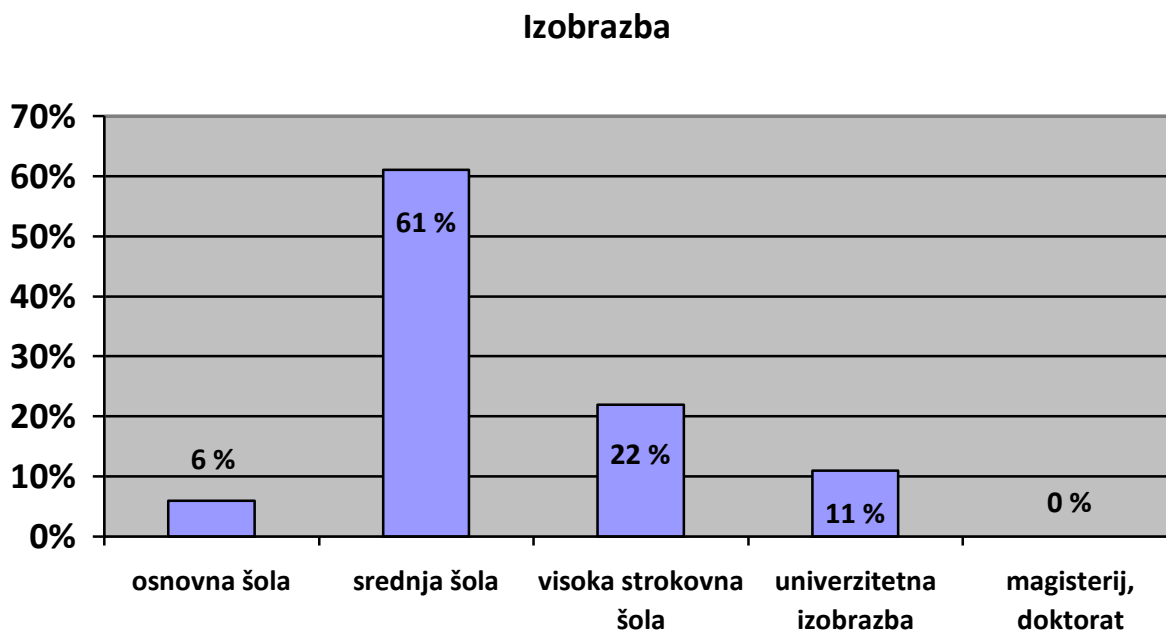


Priloga 7: Struktura anketirancev glede na starost

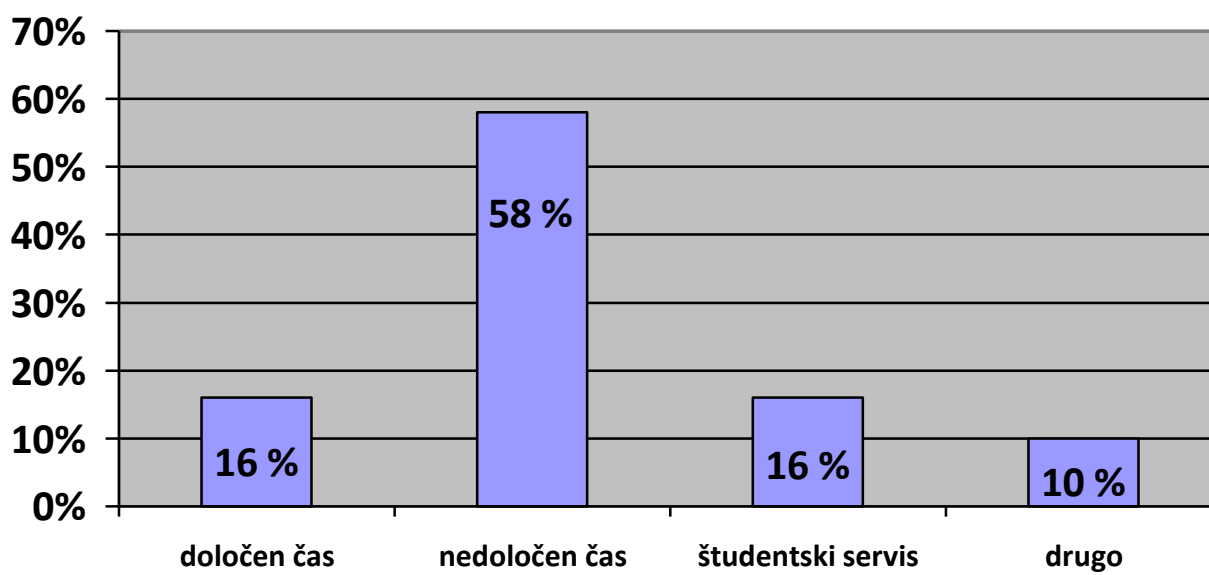
Starost



Priloga 8: Delež zaposlenih po stopnji izobrazbe

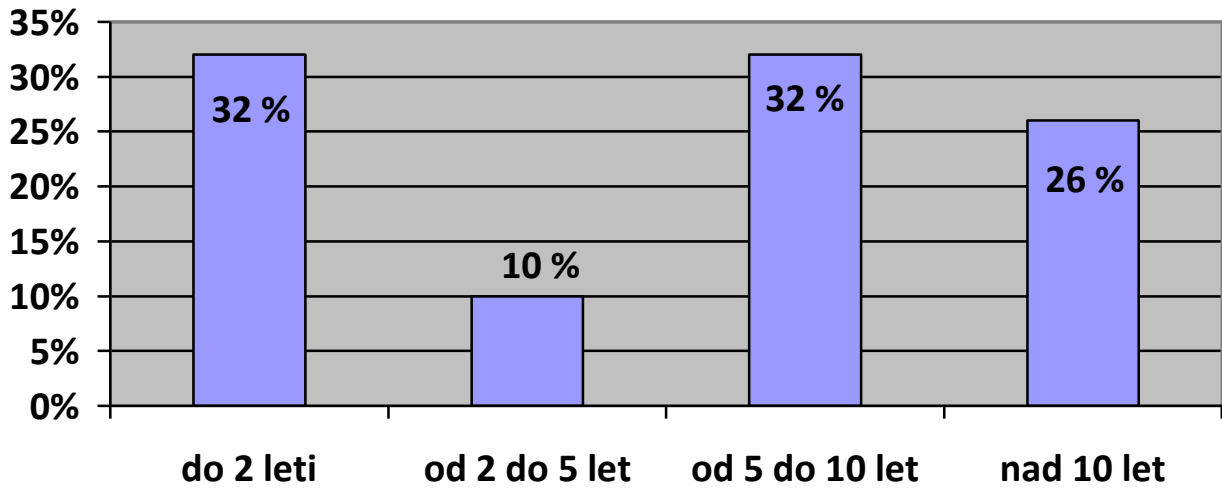


Priloga 9: Način zaposlitve anketirancev



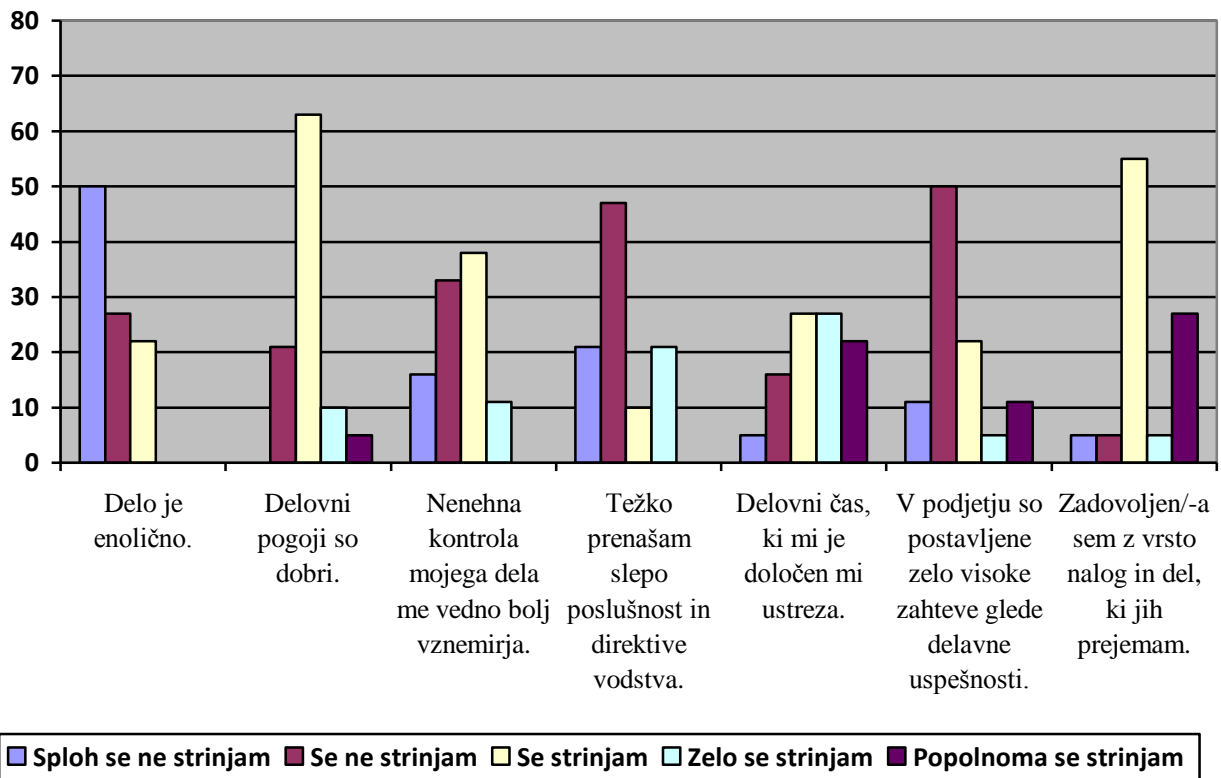
Priloga 10: Delovna doba v organizaciji

Delovna doba



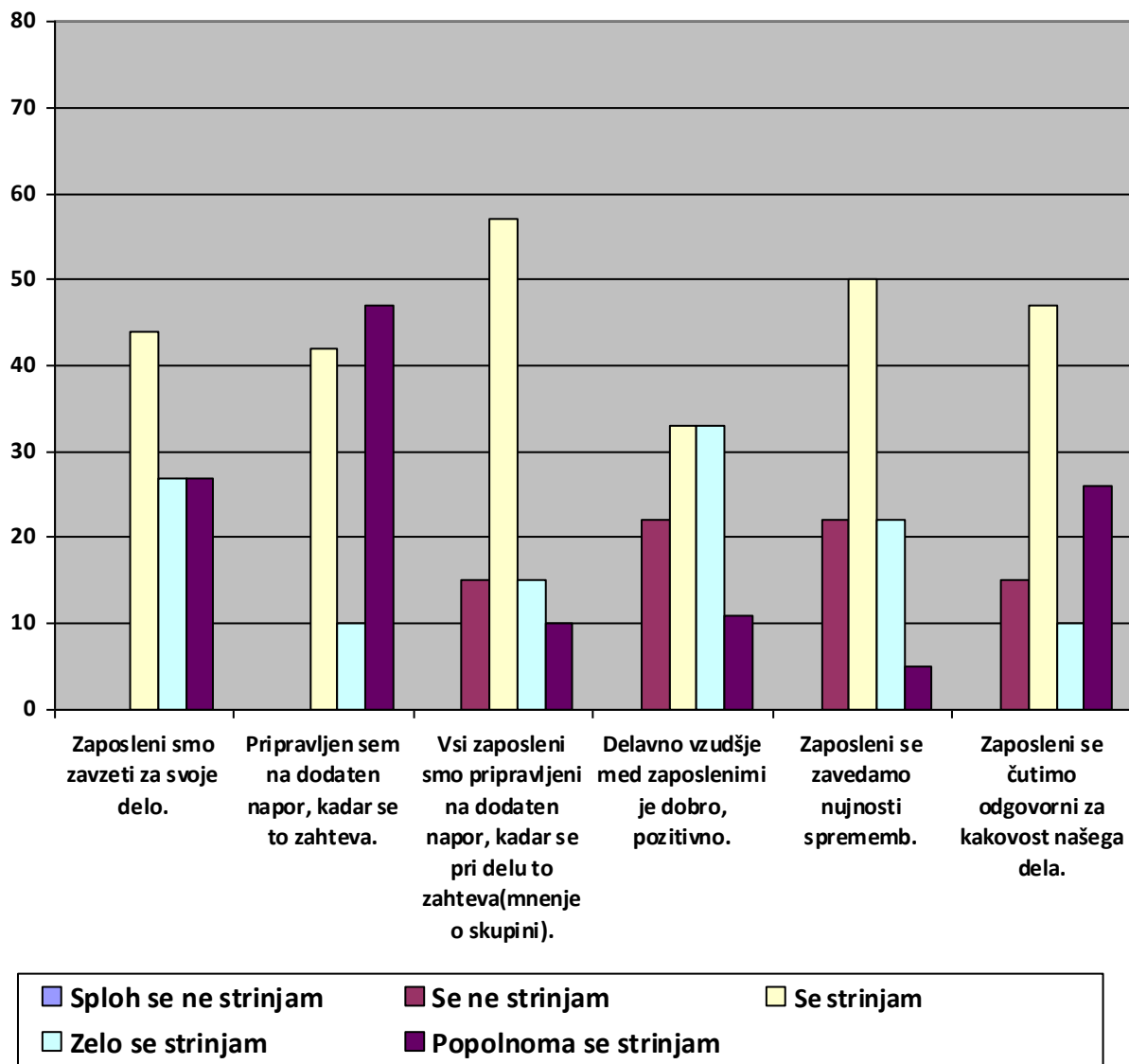
Priloga 11: Obremenitve na delovnem mestu v %

Obremenitve na delovnem mestu

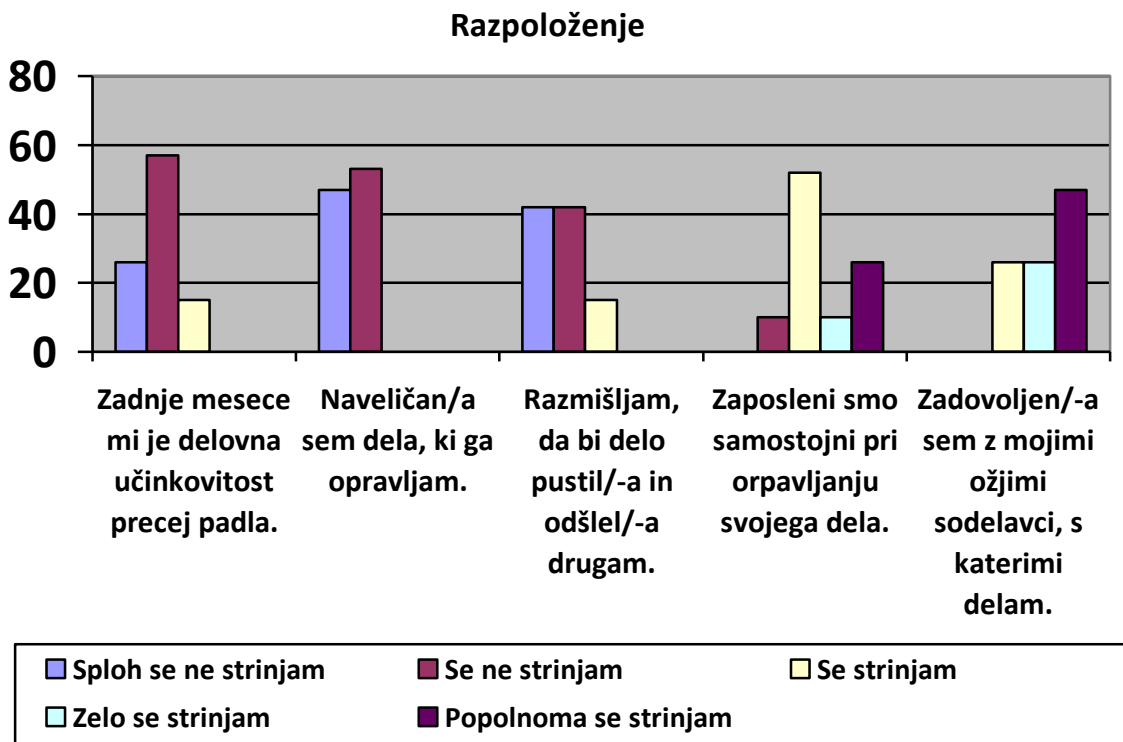


Priloga 12: Zavzetost in odnos do dela v odstotkih

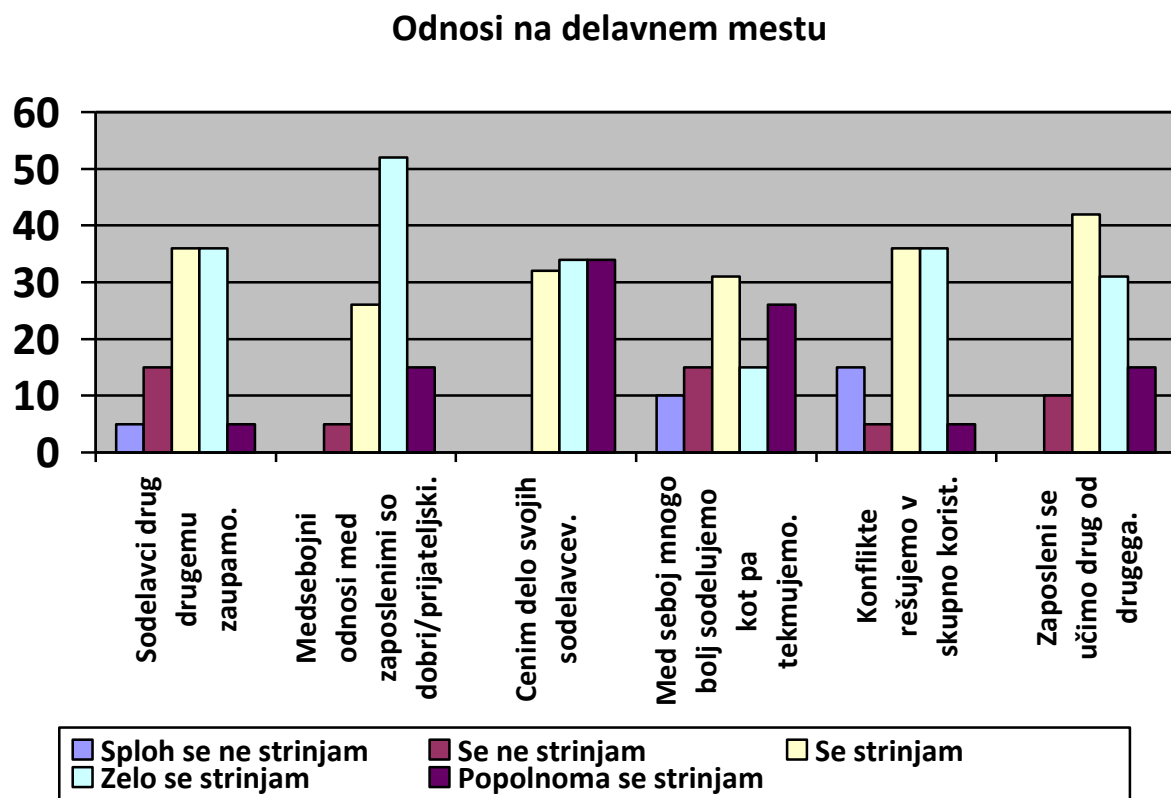
Zavzetost in odnos do dela



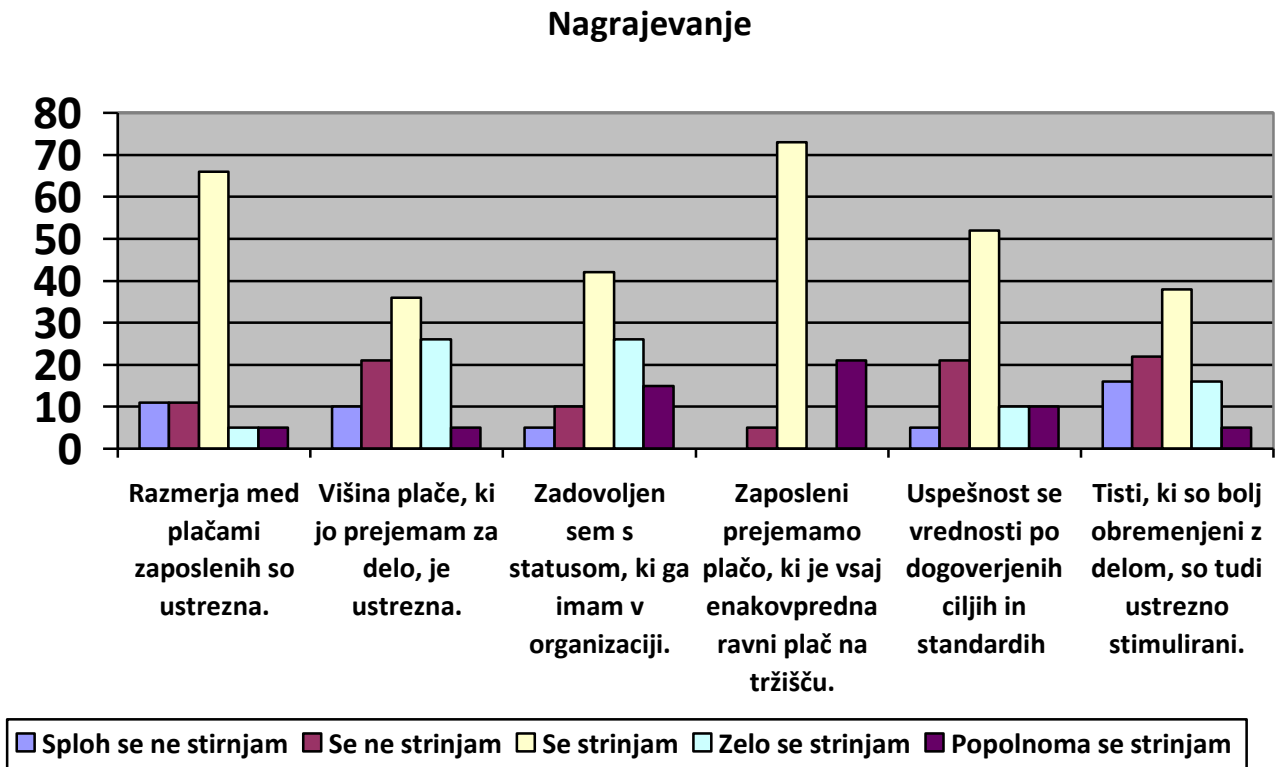
Priloga 13: Razpoloženje na delovnem mestu v %



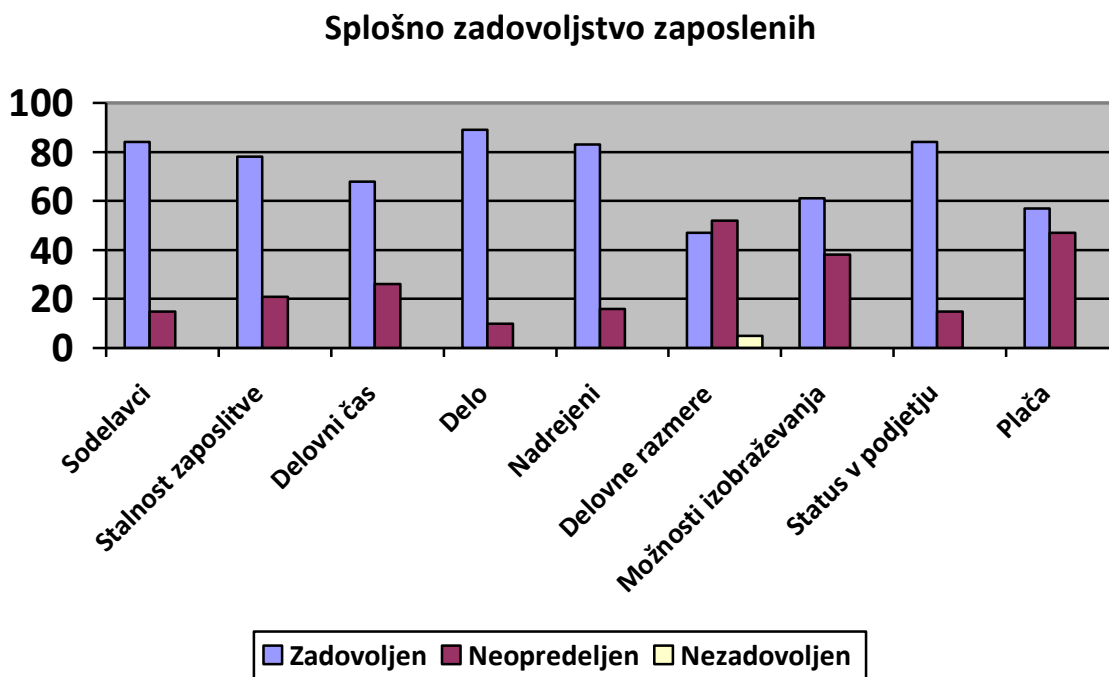
Priloga 14: Odnosi na delovnem mestu v odstotkih



Priloga 15: Graf o nagrajevanje v odstotkih



Priloga 16: Graf splošne stopnje zadovoljstva v odstotkih



Priloga 17: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem absolventka Ekonomske fakultete in za zaključek dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti pripravljam diplomsko delo, v katerem bom obravnavala področje zadovoljstva pri delu ter skušala ugotoviti, kakšna je stopnja zadovoljstva na delovnem mestu v podjetju Krasles, d. o. o. Zaradi velikega vpliva na motiviranost in produktivnost zaposlenih menim, da je zadovoljstvo zaposlenih eden izmed pomembnejših faktorjev v vsakem podjetju.

Anketa je anonimna, podatki bodo uporabljeni izključno kot gradivo za moje diplomsko delo. Izpolnjevanje ankete Vam bo vzelo največ 15 minut. Pri izpolnjevanju je pomembno, da se ne zadržujete preveč pri posamezni trditvi. Običajno je prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, najbližje resnici. Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov. V prvem delu so vprašanja v zvezi z demografskimi podatki, v drugem delu pa v zvezi z zadovoljstvom pri delu.

Anketa je prirejena po različnih avtorjih predhodnih raziskav (Hribar, 2007; Madotto, 2009; Zobec, 2011).

Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam!

Jasna Vodopivec

SPLOŠNI PODATKI ANKETIRANCA/ -KE

(Prosim Vas, da obkrožite črko za podatke, ki Vam ustrezajo)

SPOL

- a) moški
- b) ženski

STAROST

- a) do 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 35 let
- d) od 36 do 40 let
- e) od 41 do 45 let
- f) nad 45 let

STOPNJA IZOBRAZBE:

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) višja strokovna šola
- d) visoka strokovna šola, univerzitetna izobrazba
- e) specializacija, magisterij ...

ZAPOSILITEV

- a) za nedoločen čas
- b) za določen čas
- c) preko študentskega servisa
- d) drugo

DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) nad 10 let

ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Vprašanja se nanašajo na Vaše osebno zadovoljstvo z delom. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob trditvi obkrožite samo eno številko od 1 do 5, in sicer glede na sledečo lestvico:

- 1 - Sploh se ne strinjam
- 2 - Se ne strinjam
- 3 - Se strinjam
- 4 - Zelo se strinjam
- 5 - Popolnoma se strinjam

1. OBREMENTIVE NA DELOVNEM MESTU

Trditev					
Delo je enolično.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji(oprema, delovni prostor...) so dobri.	1	2	3	4	5
Nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja.	1	2	3	4	5
Težko prenašam slepo poslušnost in direktive vodstva.	1	2	3	4	5
Delovni čas, ki mi je določen mi ustreza.	1	2	3	4	5
V podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/-a sem z vrsto nalog in del, ki jih prejeman.	1	2	3	4	5

2. ZAVZETOST IN ODNOS DO DELA

Trditev					
Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Pripravljen/-a sem na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva (mnenje o skupini).	1	2	3	4	5
Delovno vzdušje med zaposlenimi je dobro, pozitivno.	1	2	3	4	5
Zaposleni se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
Zaposleni se čutimo odgovorni za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5

3. RAZPOLOŽENJE , ODNOSI NA DELOVNEM MESTU IN NAGRAJEVANJE

Trditev					
Zadnje mesece mi je delovna učinkovitost precej padla.	1	2	3	4	5
Naveličan/-a sem dela, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.	1	2	3	4	5
Sodelavci drug drugemu zaupamo.	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi med zaposlenimi so dobri/prijateljski.	1	2	3	4	5
Cenim delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/-a sem z mojimi ožjimi sodelavci, s katerimi delam.	1	2	3	4	5
Višina plače, ki jo prejemam za delo, je ustrezna.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/-a sem s statusom, ki ga imam v organizaciji.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Uspešnost se vrednosti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5

4. OSEBNO POČUTJE IN PRIVATNO ŽIVLJENJE

Trditev					
Nimam volje in časa za športne in prostočasne aktivnosti.	1	2	3	4	5
Vedno bolj se vdajam škodljivim razvadam (cigarete, alkohol...).	1	2	3	4	5
S svojim privatnim življenjem sploh nisem zadovoljen/-a.	1	2	3	4	5
Zaradi mojega načina dela trpijo partnerski in družinski odnosi.	1	2	3	4	5
Zaradi službe sem moral/-a omejiti stike s prijatelji.	1	2	3	4	5
O terminih za letni dopust, oddih, prosti čas se odločam sam/-a.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v podjetju je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
Organizacije nebi zapustili, če bi se zaradi finančnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

5. ODNOSTI Z VODSTVOM, ORGANIZIRANOST TER CILJI PODJETJA

Trditev					
Odnos z nadrejenimi je dober.	1	2	3	4	5
Z vodstvom imam dovolj stikov.	1	2	3	4	5
O svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni in jih je dovolj.	1	2	3	4	5
Politika, kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost soodločanja pri odločitvah vodstva.	1	2	3	4	5
Vodje in narava dela mi omogočajo samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
Konflikte v podjetju rešujemo konstruktivno.	1	2	3	4	5
Vodstvo ustrezno nagrajuje za delo.	1	2	3	4	5
Stimulativnih nagrad za delo je premalo.	1	2	3	4	5
Zaposleni zaupajo vodstvu.	1	2	3	4	5
Komunikacija med vodilnimi in sodelavci je sproščena, prijateljska...	1	2	3	4	5
Vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oziroma osebnih težav zaposlenih.	1	2	3	4	5
Ponosen/-a sem, da sem zaposlen/-a v tem podjetju.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo jasno predstav o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
Zaposleni o organizaciji tudi zunaj nje govorimo pozitivno.	1	2	3	4	5
Nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/-a sem z možnostmi izobraževanje, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	1	2	3	4	5
V podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
V podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Odločitve vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih je potrebno doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v podjetju opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5

1. SPLOŠNO O ZADOVOLJSTVU

Trditev	zadovoljen	neopredeljen	nezadovoljen
Zadovoljen-a sem s sodelavci.			
Zadovoljen-a sem s stalnostjo zaposlitve.			
Zadovoljen-a sem z delovnim časom.			
Zadovoljen-a sem z delom.			
Zadovoljen-a sem z nadrejenimi.			
Zadovoljen-a sem z delovnimi pogoji (oprema, sredstva, prostor...)			
Zadovoljen-a sem z zmožnostmi za izobraževanje			
Zadovoljen-a sem s statusom v podjetju			
Zadovoljen-a sem s plačo			

2. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki ? Naredite križec v kvadratku, ki označuje oceno pomembnosti.

DEJAVNIKI	Nepomemben	Srednje pomemben	Zelo pomemben
Dobri delovni pogoji			
Samostojnost pri delu			
Možnost izobraževanja			
Odnos z nadrejenimi			
Odnos s sodelavci			
Višina plače			
Pohvala za dobro opravljeno delo			

3. Ali menite, da je kvaliteta vašega delovnega življenja ustrezna?

a) DA

b) NE

Če ste odgovorili z NE, Vas prosim, za nekaj predlogov, kako bi Vi to izboljšali:

PREDLOGI:

a) Kako povečati vaše zadovoljstvo pri delu?

b) Kako povečati motiviranost za delo?

c) Katere tri stvari bi najprej spremenili na delovnem mestu?

d) Ostali predlogi :
