

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
V PODJETJU ADACTA**

Ljubljana, september 2016

TAMARA SLAPAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tamara Slapar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Adacta, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13.9.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	3
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu	4
1.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom	5
1.3 Pomen zadovoljstva zaposlenih z delom za podjetje.....	10
1.4 Povezava med zadovoljstvom in zavzetostjo pri delu	13
2 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU ADACTA V OBDOBJU OD 2012 DO 2015	22
2.1 Metodologija.....	23
2.2 Predstavitev podjetja.....	23
2.2.1 Splošno o podjetju.....	23
2.2.2 Zaposleni v podjetju.....	24
2.2.3 Prikaz ključnih kazalcev poslovanja	26
2.3 Rezultati primerjave podatkov o zadovoljstvu zaposlenih za obravnavano obdobje na podlagi podatkov, pridobljenih v okviru raziskave Zlata nit	30
2.3.1 Predstavitev raziskave Zlata Nit	30
2.3.2 Predstavitev metodologije raziskave.....	31
2.3.3 Predstavitev rezultatov raziskave Zlata Nit za preučevano podjetje	32
2.3.3.1 Značilnost vzorca raziskave	32
2.3.3.2 Ocenjevanje temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenimi..	34
2.3.3.3 Ocenjevanje vloge in kakovosti dela posameznika v podjetju.....	39
2.3.3.4 Ocenjevanje nekaterih značilnosti organizacijske kulture, klime ter medsebojnih odnosov.....	46
2.3.3.5 Ocenjevanje podjetnosti in inovativnosti	53
2.3.3.6 Ocenjevanje kakovosti delovnega okolja.....	58
2.3.3.7 Ocenjevanje dejavnikov za osebno rast in razvoj	63
2.3.3.8 Ocenjevanje čustvene pripadnosti podjetju.....	66
3 RAZPRAVA O REZULTATIH ANALIZE IN PREDLOGI POSLOVODSTVU	73
3.1 Ugotovitve glede dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu v podjetju Adacta	73
3.2 Priporočila podjetju	75
SKLEP	77
LITERATURA IN VIRI	79

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Top pet dejavnikov zadovoljstva glede na spol	18
Tabela 2: Top pet dejavnikov zadovoljstva glede na starost	19
Tabela 3: Pet najpomembnejših obnašanj in mnenj, ki kažejo na zavzetost pri delu po spolu	21
Tabela 4: Pet najpomembnejših obnašanj in mnenj, ki kažejo na zavzetost pri delu po starosti	22
Tabela 5: Gibanje števila redno zaposlenih in struktura zaposlenih po spolu v obdobju od 2012 do 2015 na dan 31.12. izbranega leta	24
Tabela 6: Izobrazbena struktura zaposlenih v obdobju od 2012 do 2015 v deležih na dan 31.12. izbranega leta.....	25
Tabela 7: Starostna struktura zaposlenih v obdobju od 2012 do 2015 v deležih na dan 31.12. izbranega leta	25
Tabela 8: Povprečni znesek na zaposlenega, namenjenega izobraževanju v EUR.....	26
Tabela 9: Čisti prihodki od prodaje v letih od 2012 do 2015.....	27
Tabela 10: Čisti dobiček v letih od 2012 do 2015.....	27
Tabela 11: Skupni prihodki na zaposlenega.....	28
Tabela 12: Povprečna mesečna plača na zaposlenega v letih od 2012 do 2015.....	28
Tabela 13: Dodana vrednost na zaposlenega v letih od 2012 do 2015.....	29
Tabela 14: Čista donosnost kapitala in sredstev v letih od 2012 do 2015.....	29
Tabela 15: Delež sodelujočih zaposlenih v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015.....	33
Tabela 16: Delež sodelujočih zaposlenih po spolu v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015 v %.....	33
Tabela 17: Delež sodelujočih zaposlenih po starosti v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 201.....	33
Tabela 18: Delež sodelujočih zaposlenih po izobrazbeni strukturi v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015.....	34
Tabela 19: Delež sodelujočih zaposlenih glede na zvrst delovnega mesta v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015.....	34
Tabela 20: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 1-1.....	35
Tabela 21: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 1-2.....	36
Tabela 22: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 1-3.....	36
Tabela 23: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 1-4	37

Tabela 24: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 1-5.....	38
Tabela 25: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve v povezavi s temeljnim odnosom med podjetjem in zaposlenimi.....	38
Tabela 26: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 2-1.....	40
Tabela 27: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 2-2.....	40
Tabela 28: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 2-3.....	41
Tabela 29: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 2-4.....	42
Tabela 30: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 2-5.....	42
Tabela 31: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 2-6.....	43
Tabela 32: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 2-7.....	44
Tabela 33: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 2-8.....	44
Tabela 34: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve v povezavi z vlogo in kakovostjo posameznikovega dela.....	45
Tabela 35: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-1.....	47
Tabela 36: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-2.....	47
Tabela 37: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-3.....	48
Tabela 38: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-4.....	49
Tabela 39: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-5.....	49
Tabela 40: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-6.....	50
Tabela 41: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-7.....	51
Tabela 42: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-8.....	51
Tabela 43: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve povezavi z organizacijsko kulturo, klimo in medsebojnimi odnosi.....	52
Tabela 44: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve	

4-1.....	53
Tabela 45: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
4-2.....	54
Tabela 46: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
4-3.....	55
Tabela 47: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
4-4.....	55
Tabela 48: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
4-5.....	56
Tabela 49: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
4-6.....	57
Tabela 50: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve, povezane s podjetnostjo in inovativnostjo.....	58
Tabela 51: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
5-1.....	59
Tabela 52: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
5-2.....	59
Tabela 53: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
5-3.....	60
Tabela 54: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
5-4.....	61
Tabela 55: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
5-5.....	61
Tabela 56: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
5-6.....	62
Tabela 57: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve v povezavi s kakovostjo delovnega okolja.....	63
Tabela 58: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
6-1.....	64
Tabela 59: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
6-2.....	64
Tabela 60: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
6-3.....	65
Tabela 61: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
6-4.....	65
Tabela 62: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve za trditve v povezavi z osebno rastjo in razvojem.....	66
Tabela 63: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
7-1.....	67
Tabela 64: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev	
7-2.....	68

Tabela 65: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 7-3.....	68
Tabela 66: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 7-4.....	69
Tabela 67: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 7-5	70
Tabela 68: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 7-6	70
Tabela 69: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 7-7.....	71
Tabela 70: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 7-8	72
Tabela 71: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve za trditve v povezavi s čustveno pripadnostjo podjetju	72
Tabela 72: Izračunane srednje ocene po področjih ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih	774
Tabela 73: Skupna ocena zadovoljstva zaposlenih po letih	75

KAZALO SLIK

Slika 1: Lestvica dejavnikov zadovoljstva, ki so jih anketiranci označili kot »zelo pomembni« v primerjavi z oceno teh dejavnikov z »zelo zadovoljen«	17
Slika 2: Gibanje kapitala v EUR.....	27

UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih je tema, ki jo postavljajo v ospredje številni strokovnjaki v tujih in domačih člankih, publikacijah in raziskavah. Seveda se pomena zadovoljstva pri delu zavedamo tudi zaposleni, saj v družbi, kot je naravna danes, večino svojega aktivnega dnevnega časa preživimo s sodelavci in v poslovnem okolju, ki ga skupaj oblikujemo.

Samo zadovoljstvo zaposlenih različni avtorji interpretirajo različno. Nekateri ga pojmujejo le kot posameznikovo doživetje zadovoljstva z delom, ki ga opravlja, z delovnim okoljem in samo naravo dela (Spector, 1997). Po Spectorju na zadovoljstvo zaposlenega vpliva zadovoljstvo na vsakem od štirinajstih področij: kako podjetje ceni zaposlene, način komunikacije, sodelavci, možne ugodnosti, pogoji dela, narava dela, organizacija podjetja, možnosti osebnostnega razvoja, pravila v podjetju, postopki v podjetju, možnosti napredovanja, priznanje, varnost in izvajanje nadzora nad zaposlenimi.

Novejše definicije zadovoljstva zaposlenih vključujejo večdimenzionalne odzive posameznika na delo, ki ga opravlja (Hulin & Judge, 2003). Zadovoljstvo zaposlenih tako vključuje kognitivne, ocenjevalne (Moorman, 1993) in afektivne, čustvene (Thompson & Phua, 2012) komponente. Posameznikovo zadovoljstvo z delom po eni strani vključuje njegovo čustveno doživljanje dela in je zato ocenjevanje teh komponent podvrženo subjektivnim ocenam posameznika. Po drugi strani pa kognitivno zadovoljstvo zaposlenih predstavlja bolj objektivni vidik, za katerega se lahko uporabi določena merila.

S preučevanjem zadovoljstva zaposlenih se ukvarjamo tudi v Sloveniji. Od leta 2007 poteka raziskava, ki meri zadovoljstvo zaposlenih v povezavi s kakovostjo odnosa med zaposlenimi in organizacijo. V okviru te raziskave, Zlata nit, so opredelili področja, ki vplivajo na ta odnos (Dnevnik- Zlata nit, 2016): koncepti motivacije, notranja menjava in oblikovanje dela, management talentov ter čustvena pripadnost.

Če podjetje redno in skozi daljše časovno obdobje spremlja in meri zadovoljstvo zaposlenih, lahko pravočasno zazna dejavnike, ki moteče vplivajo na zaposlene ali zmanjšujejo njihovo delovno vnemo. Na ta način pridobi potrebne informacije ali izhodišča za bolj poglobljene analize in morebitne korektivne ukrepe. Številne študije odkrivajo povezanost zadovoljstva zaposlenih z odsotnostjo in obolevnostjo zaposlenih (Wegge, Schmidt, Parkes, & van Dick, 2007). Za zadovoljne zaposlene, ki najdejo motivacijo, izzive in možnost osebnega razvoja in izpolnitve v delu, ki ga opravljajo, je prav tako manj verjetno, da bodo iskali novo zaposlitev v drugem podjetju. Z odsotnostmi in odhodi so povezani stroški, saj je potrebno manjkajoče resurse nadomestiti. Na kratek rok to pomeni, da se z uvajanjem in nadomeščanjem bolj obremenjuje ostale zaposlene, ki so zato manj učinkoviti kot sicer. Zmanjšanja učinkovitost in višji stroški pa vplivajo tudi na uspešnost poslovanja. Obstajajo raziskave, ki

dokazujejo neposredno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo poslovanja (Saari & Judge, 2004).

Magistrsko delo se ukvarja s preučevanjem zadovoljstva zaposlenih in uspešnostjo podjetja Adacta v obdobju od 2012 do 2015. Zaposleni so zlasti v storitvenih panogah ključnega pomena, saj predstavljajo glavni resurs podjetja. Zadovoljni, visoko motivirani, zavzeti in zvesti zaposleni igrajo pomembno in aktivno vlogo pri uvajanju novosti in izboljšav, kar neposredno vpliva na doseganje poslovnih rezultatov in zadovoljstvo naročnikov. Osnovo za primerjavo zadovoljstva zaposlenih v tem delu predstavljajo rezultati za podjetje, pridobljeni v okviru slovenske raziskave Zlata nit, ki se že od leta 2007 vsako leto izvaja med prijavljenimi podjetji.

Namen magistrskega dela je prepoznati, kako lahko podjetje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Odkriti želim, kako se je v preučevanem obdobju, to je v letih od 2012 do 2015, spreminjalo zadovoljstvo zaposlenih. Zanima me predvsem trend v gibanju zadovoljstva zaposlenih v podjetju in kaj so razlogi za morebitne ugotovljene spremembe. Tematika se mi zdi zanimiva tako z vidika preverjanja teorij kot tudi s praktičnega vidika, saj želim ugotoviti, kateri dejavniki oziroma aktivnosti so v podjetju prispevali k dvigu ravni zadovoljstva ali morda na zadovoljstvo vplivali negativno. Izsledki naloge lahko koristijo vodilnim v podjetju, da svoje zaposlene še bolj spodbujajo k aktivni vlogi ustvarjanja zdravega in vzpodbudnega delovnega okolja, ki rezultira tudi v finančnih rezultatih.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo obstoječih teoretičnih dognanj analizirati in prikazati pridobljene podatke ter poiskati morebitne vzroke za spremembe v stopnji zadovoljstva. Na osnovi rezultatov raziskave želim pripraviti predloge za spremembe na področjih, ki imajo največji vpliv na povečanje zadovoljstva zaposlenih in posledično uspešnost poslovanja.

V okviru magistrskega dela želim pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja:

- Kako so se ocene zaposlenih glede zadovoljstva spreminjale iz leta v leto?
- Ali se v preučevanem obdobju zadovoljstvo zaposlenih povečuje, zmanjšuje ali ostaja enako?
- Kaj so razlogi za morebitne spremembe v ocenah zadovoljstva zaposlenih?
- Kako so se v preučevanem obdobju spreminjali kazalniki uspešnosti podjetja in kako te spremembe lahko povežemo s spremembami v zadovoljstvu zaposlenih?

Magistrsko delo je zastavljeno kot teoretično in raziskovalno delo. Pri iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja izhajam predvsem iz sekundarnih virov. Glavni sekundarni vir so rezultati raziskave Zlata nit za podjetje za obdobje 2012 do 2015 in podatki, objavljeni v letnih poročilih pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Pri razlagi pridobljenih rezultatov uporabljam deskriptivno metodo, s katero

opisujem pridobljena dejstva in odnose. Ker gre za primerjavo podatkov, delo vključuje komparativno metodo, saj je namen odkrivanje podobnosti oz. razlik v pridobljenih podatkih, ker pa podatke primerjam tudi med leti, je v raziskovalnem delu uporabljena zgodovinska metoda.

Za odkrivanje morebitnih vzrokov v spremembi preučevanega zadovoljstva zaposlenih uporabljam dodatni primarni vir podatkov. Vir je izveden intervju z direktorjem področja, ki je hkrati eden od večinskih lastnikov, od katerega sem pridobila komentar posloводства za analizirane podatke. S tem dodajam nov vpogled v interpretacijo podatkov, ki jih sicer analiziram s kvantitativno obdelavo in sicer s kvantitativno vsebinsko analizo, ki poteka po fazah (Vogrinc, 2008, str. 57–70):

- transkripcija gradiva,
- kategorizacija gradiva,
- določanje pogostosti znotraj kategorij,
- razvrščanje kategorij glede na pogostost in
- interpretacija tabelarnega prikaza pridobljenih podatkov.

Magistrsko delo je zasnovano v treh delih. V prvem delu se ukvarjam s teoretični dognanji, opredelitvami in razumevanji preučevanih področij različnih avtorjev in raziskovalcev. V drugem delu predstavljam faktorje, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V tretjem delu prikazujem in interpretiram pridobljene podatke iz raziskave ter razpravljam o rezultatih analize in podajam določene predloge za povečanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu je področje managementa kadrov, ki je predmet zanimanja in raziskav različnih avtorjev. Prav zato tudi obstajajo različne interpretacije zadovoljstva zaposlenih. Skupno pa je zavedanje, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na njihovo delovanje, zato mora biti delovanje podjetja usmerjeno v maksimalno doseganje in izkoriščanje potenciala zaposlenih (Butler & Rose 2011). Podjetje ne potrebuje le visoko motiviranih zaposlenih – ti morajo biti tudi zadovoljni in psihično stabilni, da povečajo svojo učinkovitost in posledično učinkovitost in uspešnost podjetja kot celote. Zadovoljstvo zaposlenih, učinkovitost in zadržanje kadrov so teme, ki se jih loteva cela kopica avtorjev in raziskovalcev. Analiza in načrtovanje dela, metode pridobivanja in selekcija kadrov, izobraževanje in razvoj kadrov igrajo pomembno vlogo v managementu človeških virov, redka pa so podjetja, katerih primarni cilj poslovanja je zadovoljstvo zaposlenih in ki ga obravnavajo kot glavni motivator za zaposlene. Zaposleni, ki so zadovoljni pri delu, veljajo za bolj zavzete, kreativne in produktivne. Novejše empirične raziskave nakazujejo direktno korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih pri delu in njihovo učinkovitostjo. Podjetja, ki jim

uspe ustvariti delovno okolje, ki privlači, motivira in zadrži delovne in predane posameznike, bodo bolj uspešna in konkurenčna od tistih, ki so pri tem manj uspešna.

1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu

V zelo posplošenem smislu bi zadovoljstvo pri delu lahko opredelili kot občutek sreče ali izpolnitve, ki ga posameznik občuti ob opravljanju svojega dela. Razlogi, ki posameznike vodijo v takšna duševna stanja, pa so pogosto zelo kompleksni in se večinoma razlikujejo od posameznika do posameznika. Za nekatere je dovolj že moralno zadoščenje in priznanje, da svoje delo opravljajo dobro, drugi so zadovoljni s tem, da jim delo, ki ga opravljajo, zadošča za ugodno življenje, spet tretjim so pomembne možnosti napredovanja na osebnem in kariernem področju itd. Prav zato je definicija zadovoljstva zaposlenih že od nekdaj predstavljala izziv številnim raziskovalcem, skupno vsem pa je zavedanje, da posameznik na delu preživi večino svojega aktivnega dnevnega časa in ima le-ta zato velik vpliv na počutje posameznika, posledično pa vpliva tudi na druge sfere njegovega življenja.

Nekateri avtorji enačijo zadovoljstvo pri delu s posameznikovim dožemanjem zadovoljstva z delom, ki ga opravlja, z delovnim okoljem in samo naravo dela (Spector, 1997). Po Spectorju na zadovoljstvo zaposlenega vpliva zadovoljstvo na vsakem od štirinajstih področij: kako podjetje ceni delavce, način komunikacije, sodelavci, možne ugodnosti, pogoji dela, narava dela, organizacija podjetja, možnosti osebnostnega razvoja, pravila v podjetju, postopki v podjetju, možnosti napredovanja, priznanje, varnost in izvajanje nadzora nad zaposlenimi.

Zadovoljstvo pri delu ni le neko splošno mentalno stanje posameznika temveč z njim merimo tudi občutja in pričakovanja povezana z delom, ki ga posameznik opravlja. Koncept zadovoljstva pri delu je zato različno interpretiran in obravnavan v različnih teorijah, ki skušajo iti korak dlje in poleg opredelitve samega zadovoljstva pri delu, ponuditi tudi odgovor, kako povečati zadovoljstvo zaposlenih in njihovo učinkovitost. Griffin in Bateman (1986) ter Hackman in Oldman (1976) ponujajo razlago zadovoljstva zaposlenih kot skupek pozitivnih in negativnih odzivov, pridobljenih z izkušnjami in učenjem, pozitivnih in negativnih odzivov, povezanih z osebnostnimi lastnostmi posameznika, odzivov, ki jih posameznik doživlja v vsakodnevnem delovnem okolju, vzajemnih odnosih in povratnih informacijah s strani sodelavcev in nadrejenih, posebnih značilnostih dela, ter stopnje, do katere posamezniku uspe dosežati vsa merila, ki so povezana z njegovim delovnim mestom.

Novejše opredelitve zadovoljstva zaposlenih vključujejo večdimenzionalne odzive posameznika na delo, ki ga opravlja. Zadovoljstvo zaposlenih tako vključuje kognitivne – ocenjevalne (Moorman, 1993), afektivne – čustvene (Thompson & Phua, 2012) in vedenjske komponente (Hulin & Judge, 2003). Posameznikovo zadovoljstvo z delom po eni strani vključuje njegovo čustveno doživljanje dela in je zato ocenjevanje teh komponent podvrženo

subjektivnim ocenam posameznika. Po drugi strani pa kognitivno zadovoljstvo zaposlenih predstavlja bolj objektivni vidik, za katerega se lahko uporabi določena merila.

Doživljanje zadovoljstva pri delu je subjektivno in se razlikuje od posameznika do posameznika, vsako tako doživljanje pa pri posameznikih sproža določeno vrsto vedenja (Illies & Judge, 2003). Če je to vedenje zaželeno in pomaga podjetju dosegati njegove cilje, si mora podjetje prizadevati, da ustvari takšne pogoje dela in pri zaposlenih vzbujati takšne dražljaje, da ti vodijo v zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskovalci skušajo na različne načine prepoznati in določiti faktorje zadovoljstva pri delu z namenom vplivanja na zadovoljstvo zaposlenih. Stična točka različnih teorij je, da obstajajo razlike v posameznikovem doživljanju zadovoljstva pri delu (Illies & Judge, 2003). Nekateri osebnostne lastnosti, ki so skozi čas relativno stabilne, naj bi pomagale pri razlagi in napovedih posameznikovih reakcij in obnašanj (Illies & Judge, 2003) ali celo vnaprej določale, kako zadovoljen bo posameznik v določenih okoliščinah (Staw & Cohen, 2005). Nekateri ljudje naj bi imeli predispozicije za večje zadovoljstvo pri delu in v življenju nasploh (Staw & Ross, 1985). Ljudje, ki so srečni in pozitivno naravnani zunaj službenih okvirjev, naj bi bili tudi bolj zadovoljni s svojim delom, kar v njih zbuja občutke sreče. Če je odziv posameznika pozitiven, se to enači z njegovim zadovoljstvom (Robbins, Judge, & Hasham, 2012). Srečo pa posamezniki izražajo na različne načine: z dobro voljo, emocijami, dobrim počutjem in pozitivnim odnosom. Obstajajo raziskave, s katerimi je dokazan vpliv sreče oz. zadovoljstva na delovno zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo z delom in pripadnostjo podjetju (Fisher, 2010).

1.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, lahko v grobem opredelimo kot:

- dejavnike okolja: komunikacija, pripoznavanje zaposlenih, delovni pogoji itd. (Weiss & Cropanzano, 1996),
- osebnostne dejavnike: čustva, genske predispozicije, osebnost posameznika ipd. (Cote & Mogan, 2002) ter
- psihološke dejavnike: posameznikovo življenje, družina, skupnost ipd. (Wright et al., 2000). Yang in drugi (Yang, Stafford, & Gillenson, 2011) opredeljujejo osebnostne dejavnike kot so starost, zdravje, čustvena stabilnost, delovna doba, družbeni položaj, družina in ostali sociološki dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom.

Sami dejavniki zadovoljstva se razlikujejo od posameznika do posameznika in se spreminjajo tekom časa, vseeno po jih lahko razdelimo na 6 vsebinskih področij, ki so povezana z (Xesha, Iwu, Nduna, & Slabbert, 2014):

- naravo dela (naloge, zanimivost, izzivi),
- sistemom »kompenzacij« (plača, sistem nagrajevanja),
- sistemom napredovanja v podjetju,
- kvaliteto dela,
- stilom vodenja in
- osebnimi stiki na delovnem mestu.

Šest najpomembnejših oz. najvplivnejših dejavnikov zadovoljstva pa opredeljuje tudi ena od metod za merjenje zadovoljstva, metoda Indeksa zadovoljstva pri delu (ang. *Job Satisfaction index*). Te dejavnike so v raziskovalnem inštitutu Happiness Research Institute (v nadaljevanju HRI) v poročilu za leto 2015 opredelili kot:

- **Smisel:** posameznik mora razumeti pomen oz. prepoznati smiselnost nalog, ki jih opravlja. Prav ta občutek ima velik vpliv na doseganje zadovoljstva pri delu.
- **Vodstvo:** nadrejeni vplivajo na vsa področja delovnega okolja, na naravo dela, na specifične posamezne naloge in na kulturo podjetja. Management ima zato precejšen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.
- **Vpliv:** občutek, da imajo zaposleni možnost vplivati na delovno okolje in proces, ima pozitiven učinek na zadovoljstvo. Če lahko sami odločajo kdaj, kako in s kom bodo opravili posamezno nalogo, to dobro vpliva na splošno počutje pri delu.
- **Dosežki:** ti so lahko večji, manjši, posamični, skupinski itd., skupno vsem pa je, da povečujejo zadovoljstvo zaposlenih.
- **Ravnotežje med zasebnim/sluzbenim življenjem:** če imajo zaposleni občutek, da sta obe področji njihovega življenja uravnoteženi, da imajo dovolj časa, da opravijo vse zadolžitve, ki jih od njih terja služba v službenem času, je zadovoljstvo zaposlenih večje.
- **Sodelavci:** poleg ožjih družinskih članov so ravno sodelavci tisti, s katerimi preživijo največ časa. Zato je povsem naravno, da vezi, ki se stkejo na delovnem mestu, vplivajo na občutek sreče zaposlenih.

Z **naravo dela** sta se ukvarjala tudi Hackman in Oldham (1976, 1980), ki sta značilnosti delovnega mesta razvrstila v model karakteristik dela (ang. *Job Characteristics Model*), ki služi raziskovanju in pojasnjevanju vplivov določenih značilnosti delovnega mesta na rezultate, med drugim tudi na zadovoljstvo pri delu. Po tem modelu naj bi bili bolj zadovoljni, bolj motivirani in uspešnejši posamezniki, ki zasedajo kompleksna in bogata delovna mesta. Po tej teoriji obstaja 5 temeljnih značilnosti delovnega mesta:

- raznolikost veščin,
- identifikacija z nalogo,
- pomembnost naloge,
- samostojnost pri delu in

- povratne informacije.

Te značilnosti pri zaposlenih sprožajo ključna psihološka stanja, povezana z doživljanjem pomembnosti, poznavanjem rezultatov in doživljanjem odgovornosti. Če so vsa 3 psihološka stanja izpolnjena, zaposleni zaznajo, da se delo izplača, občutijo osebno odgovornost in uspešnost, kar vodi v visoko motiviranost za delo (Černetič, 2007).

V naravo dela spada tudi **delovni čas**, ki je posamezniku dodeljen. Prav delovni čas in stopnja, do katere posameznik lahko z njim razpolaga, lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega z delom. Z delovnim časom se na nek način uokviri čas, ki za zaposlenega predstavlja prisilo in omejitev (Mihalič, 2008). Ker delovni čas in preverjanje prisotnosti delujeta kot demotivator, Mihaličeva predlaga, da se posameznikom, katerih narava dela ne zahteva prisotnosti na delovnem mestu ob točno določeni uri, dopusti določeno mero svobode pri razporejanju in določanju delovnega časa.

Poleg delovnega časa na posameznika in njegovo zadovoljstvo vplivajo tudi razmere, v katerih opravlja svoje delo. Po Tracyu je ena ključnih nalog podjetja, da ustvari delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo varne, zaščitene in imajo občutek, da so cenjeni in spoštovani (Tracy, 2006).

Z naravo dela je povezana tudi **kvaliteta dela**, na katero vplivajo posameznikova znanja, veščine, izkušnje ipd. Pri tem igra pomembno vlogo možnost strokovnega izobraževanja, kot eden od dejavnikov, ki pri zaposlenih sproža zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Strokovno usposobljen kader vpliva na kakovost in razvoj vsakega podjetja, zato je pomembno, da ima podjetje izdelan načrt usposabljanj in izobraževanj, ki je pripravljen glede na specifične delovnega mesta ali podjetja. Z izobraževanjem se lahko posamezniku pomaga razviti njegov potencial ali razviti posebna znanja in veščine, ki jih bo potreboval na delovnih mestih, kjer se bodo pojavile potrebe po takšnem profilu.

Zaposleni so gonilna sila inovacij in razvoja podjetja. Zaposlene je potrebno izobraziti, da lahko opravljajo procese, specifične za podjetje in sledijo ciljem podjetja. Izobraževanje mora biti povezano z motiviranjem, če želimo napredek. Običajno se ta proces prične z dodeljevanjem več samostojnosti zaposlenim. S tem zaposleni dobijo sporočilo, da se določene stvari v podjetju lahko spremenijo. Bistven pri tem pa je pretok informacij, da se nova spoznanja, ugotovitve ali pristopi na enem področju, širijo še na ostale segmente delovanja podjetja, kjer je to aplikativno. Sodelovanje med zaposlenimi se poveča, uspeh spremembe, ki je ustrezno nagraden, pa zaposlenim sporoča, da je njihov prispevek cenjen in opazen. S takim pristopom je podjetje pripravljeno na iskanje vedno novih odgovorov in kljubovati izzivom, ki jih prinaša trg, na katerem deluje.

Področje kompenzacije oz. kaj posameznik dobi v zameno za svoj vložek obravnava teorija enakosti (Waster, Berscheid, & Waster, 1973), ki v ospredje postavlja t.i. družbeno izmenjavo. Znotraj te posameznik primerja svoj vložek s svojim izplenom. Huseman in drugi (Huseman, Hatfield, & Miles, 1987) so to nadgradili z ugotovitvijo, da zaznano neravnovesje med inputom in outputom v delovnem okolju zaposlenega vodi v stres in nezadovoljstvo. Input predstavljata kvaliteta in kvantiteta posameznikovega dela, npr. delovni čas, napor, prizadevanje, odgovornost, zmožnosti, prilagodljivost, odzivnost, toleranca, odločenost, navdušenje, osebna žrtev, zaupanje v nadrejene, podpora sodelavcev, znanje in veščine. Output na drugi strani pa predstavljajo pozitivne in negativne posledice, ki jih posameznik doživlja v odnosih z drugimi, npr. varnost zaposlitve, ugled, plača, bonitete, priznanje, avtoriteta, odgovornosti, občutek dosežka, hvala, zahvala, stimulacija ipd.

Po eni od definicij je priznanje zaposlenih pravočasno, formalno ali neformalno prepoznanje želenega obnašanja, napora ali dosežka posameznika ali ekipe, ki je v skladu z vrednotami in postavljenimi cilji podjetja (Sirota, Mischkind, & Meltzer 2005). Biti cenjen je osnovna človeška potreba. Zaposlenim priznanje sporoča, da je njihovo delo pomembno in doprinos opazen in cenjen. Če se zaposleni počuti cenjenega, to vpliva na njegovo zadovoljstvo, zvišuje produktivnost in ga motivira, da svoje naloge opravlja najmanj enako dobro. Pohvale in priznanja so zato bistvene za odličnost rezultatov. Ljudje si želijo biti spoštovani in cenjeni zaradi svojega doprinosu. Vsak čuti potrebo, da je opazen in cenjen kot posameznik in/ali kot del ekipe, da občuti zadovoljstvo in izpolnitev ob dobro opravljenem delu ali naporu. Če se zaposleni počuti premalo plačan ali nagrajen, premalo cenjen, bo pri svojem delu nezadovoljen in sčasoma sovražen do podjetja in sodelavcev, kar bo v skrajnih primerih pripeljalo do pomanjkanja motivacije za delo in zato do slabših delovnih rezultatov. Sam občutek pravičnosti pa je večdimenzionalni, saj pri tem ne gre zgolj za primerjavo med lastnim vložkom in dobičkom. Zaposleni primerjajo svoje razmerje z razmerjem pri drugih. Gre za lastno percepcijo posameznika, kaj je pošteno razmerje glede na razmere v podjetju in trgu nasploh. Če zaposleni oceni, da so njegovi vložki pošteno in pravično nagrajeni, bo bolj zadovoljen, srečnejši in bolj motiviran za delo. Če občuti, da je njegovo razmerje slabše, kot si želi ali ga dosegajo drugi, s katerimi se primerja, njegova motivacija za delo in pripadnost podjetju padeta (Stephen & Ayaga, 2014). Plača je tako le delni odgovor za zadovoljstvo zaposlenih, saj denar različno motivira ljudi in celo posameznika v različnih časovnih obdobjih. Vseeno pa velja, da zaposleni dajejo prednost drugim nematerialnim dejavnikom šele, ko menijo, da je plača, ki jo dosegajo, za njih na sprejemljivi ravni (Marko, 2010).

S stilom vodenja je povezana komunikacija kot eden najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Neravnotežje tega dejavnika lahko vodi do pomanjkanja komunikacije ali do komunikacijske preobremenitve. Do preobremenitve pride, kadar posameznik prejme preveč informacij naenkrat, v prekratnem obdobju ali so te zanj preveč kompleksne. Če posameznik nima dovolj povratnih ali splošnih informacij oz. je neuspešen

v soočanju z njimi, je bolj verjetno, da bo postal nezadovoljen, razdražen in nesrečen, kar lahko vpliva na njegovo doživljanje zadovoljstva pri delu. Pri tem je pomembna tudi neverbalna komunikacija, predvsem med vodilnimi in njihovimi podrejenimi. Način kako zaposleni doživlja obnašanje in odzive svojih nadrejenih, lahko pozitivno ali negativno vpliva na njegovo zadovoljstvo z delom. Neverbalni znaki, kot so izraz na obrazu, očesni stik, način in ton komuniciranja, telesna govorica, so tako ključnega pomena za odnos med zaposlenim in njegovimi nadrejenimi. Včasih je ta neverbalna komunikacija celo bolj pomembna od samega sporočila, ki ga zaposleni prejme. Vodilni, ki so učinkoviti v neverbalni komunikaciji, ki prijateljsko in odkrito komunicirajo s svojimi sodelavci, ponavadi dosegajo boljše odzive in pri podrejenih ustvarjajo večje zadovoljstvo pri delu (Weiss & Cropanzano, 1996). Kako posameznik doživlja komunikacijo z nadrejenimi in s svojimi sodelavci, pa je odvisno tudi od osebnosti posameznika in osebnostnih dejavnikov.

Yang et al. (2011) opredeljujejo osebnostne dejavnike, kot so starost, zdravje, čustvena stabilnost, delovna doba, družbeni položaj, družino in ostale sociološke dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Izpolnjevanje teh dejavnikov vpliva na občutek zadovoljstva, ki ga posameznik občuti na delu. Raziskave dokazujejo, da so ljudje, ki imajo pozitivno samopodobo, ki verjamejo v lastno znanje in vrednost, bolj zadovoljni z delom kot tisti, ki imajo negativno lastno percepcijo, ki si postavljajo manj ambiciozne cilje in so manj produktivni (Robbins et al., 2012). Na drugi strani pa so zaposleni, ki so bolj zadovoljni s svojim delom, v boljšem psihičnem in fizičnem stanju, delo jim povzroča manj stresa in so pri svojem delu bolj navdušeni, zato se hitreje učijo, so bolj uspešni in produktivni.

Zaposleni imajo različne potrebe in dajejo prednost enkrat enim drugič drugim, ne glede na to, ali gre za higienike ali motivatorje, odvisno pač od razmer in življenjskega obdobja, v katerem se nahajajo. Dobro je, da vodstvo zna oceniti, kaj posamezni zaposleni v določenem trenutku potrebuje, oz. kaj ga motivira, da ga lahko ustrezno usmerja in nagradi želeno ravnanje (Hill & McShane, 2008). Najmočnejše so potrebe, ki se oblikujejo na osnovi emocij, ki jih pri posamezniku sprožajo njegova prepričanja, vrednote, norme in pretekle izkušnje. Današnji zaposleni so v povprečju bolj izobraženi, kot je to veljalo v preteklosti, kar sili v modernejše pristope iskanja motiviranja zaposlenih. Nove generacije, sploh generacije X in Z v delovna okolja prinašajo drugačna pričakovanja. Po Lachnitu (2002), se 40 % zaposlenih v starostni strukturi od 25 do 34 let občasno ali pogosto čuti demotivirane, v nasprotju s starejšimi kolegi med 35. in 44. letom, kjer le še 30 % vseh sodelujočih v raziskavi občuti enako, v starostni strukturi med 45 in 54 let pa se tako počuti le še 18 % sodelujočih. Prav zaradi tega se pričakuje, da bo zadovoljstvo zaposlenih v prihodnje igralo še bolj pomembno vlogo. Zadovoljni zaposleni, ki so pod manjšim stresom, pa poleg vseh ostalih prednosti za podjetje, pomagajo tudi pri razvijanju in managementu talentov v delovnem okolju (Hill & McShane, 2008).

Za posameznika so različno pomembne tudi možnosti **napredovanj**, ki delujejo kot motivatorji, če se zaposleni zavedajo, da imajo možnost napredovanja in je to odvisno od lastne uspešnosti pri delu. Takrat so pripravljeni v delo vlagati velike napore in trud (Marko, 2010). Če pa do napredovanja kljub vsem izpolnjenim kriterijem ne pride ali napreduje celo nekdo drug, ki si po mnenju ostalih v timu tega ne zasluži, lahko to vodi v veliko nezadovoljstvo zaposlenih, kar negativno vpliva na klimo v ekipi, oddelku itd. Sistem napredovanj mora zato biti (Možina et al., 1998):

- pregleden, dostopen in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit za podjetje,
- merila napredovanja in zahteve morajo biti vezane na zahtevano izobrazbo, izkušnje in znanja ter vnaprej znana,
- napredovanje mora pomeniti povečano zahtevnost dela (npr. več odgovornosti, več opravil, bolj zahtevne naloge ipd.) in
- osnova za napredovanje mora biti ocena doseganja delovne uspešnosti in potencialne kompetence posameznika.

Poleg napredovanja je pomembna tudi stalnost zaposlitve, ki pomeni določeno stopnjo varnosti in zagotavlja materialno eksistenco, pa tudi nek status v družbi. V današnjih časih je konkurenca na trgu dela visoka, podjetja pa v težkih časih vidijo najhitrejšo rešitev v odpuščanju, zato je stalnost zaposlitve praviloma manjša, kot je bila pred desetletji. Izobraževanje in prilagajanje razmeram v podjetju in na trgu je zato pri ohranjanju zaposlitve in morebitnem novem iskanju zaposlitve še toliko bolj pomembno (Paska, 2009).

Na zadovoljstvo posameznika z delom v podjetju zelo vplivajo tudi odnosi med sodelavci. Za večino zaposlenih je kolektiv ključen za njihovo zadovoljstvo in ga zato postavljajo visoko na lestvico prioritet, povezanih z delovnim mestom. Največkrat je prav kolektiv bolj pomemben od plače, možnosti napredovanj, zanimivih nalog ipd., zato je posameznik pogosto pripravljen vztrajati v podjetju, ki mu povsem ne ustreza, prav zaradi odnosov s sodelavci. Ti pa so mnogokrat lahko tudi razlog, zakaj se kdo odloči zapustiti podjetje.

1.3 Pomen zadovoljstva zaposlenih z delom za podjetje

Shaukat, Senin, in Ahmed (2012) ugotavljajo, da je management človeških virov bistvenega pomena za doseganje ciljev podjetja in družbe kot celote. Finančni viri podjetja predstavljajo njegovo tržno vrednost, če pa podjetje želi prosperirati in obstajati dolgoročno, je nujno, da učinkovito in uspešno upravlja s svojimi zaposlenimi. V podjetju se morajo zavedati, da je zanje bolj učinkovito, če svoje napore vlagajo v zadržanje in razvoj obstoječega dobrega kadra, kot pa da iščejo in najemajo nove zaposlene, v katere morajo vlagati čas in denar preden ti sploh začnejo dosegati zastavljene cilje (Hussain, 2011). Hitre spremembe tehnologij, globalizacija in spremenjene zahteve kupcev narekujejo hudo konkurenco na

trgu. Za preseganje konkurence in lastno preživetje podjetje zato potrebuje zadovoljne in lojalne zaposlene (M. Hassan, S. Hassan, Farooq, Khan, & Iqbal, 2013).

Daft in Marcic (2010) opisujeta zadovoljstvo pri delu kot dober pokazatelj kvalitete odnosa med zaposlenimi in delodajalcem. Zadovoljni zaposleni imajo navadno dobre odnose s svojim delodajalcem. Po raziskavah (Jeon & Choi, 2012) naj bi srečni zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, ustvarjali boljše odnose s strankami in večje zadovoljstvo strank v primerjavi z manj zadovoljnimi kolegi. Na kvaliteto odnosa med zaposlenimi in podjetjem vpliva tudi, kako podjetje ceni in priznava posameznika. Pri tem ne gre le za ocenjevanje in nagrade temveč za širši proces, katerega cilj je spreminjanje organizacijske kulture na način, ki vodi v doseganje ciljev in povezuje zaposlene s ključnimi vrednotami in poslanstvom podjetja. Če je podjetje pri tem uspešno, to ne vpliva le na zadovoljstvo zaposlenih, na zadržanje kadrov in njihovo motivacijo, temveč ima tudi pozitivne finančne posledice za podjetje kot celoto.

Raziskava svetovalnega podjetja Sirota Consulting, v katero je bilo vključenih 2,5 milijona zaposlenih v 237 privatnih, javnih in neprofitnih podjetjih v 89 državah, je razkrila, da kar 51% zaposlenih ni zadovoljnih s priznanjem, ki ga dobijo po dobro opravljenem delu (Sirota et al., 2005). Sama uvedba sistema priznanja je povezana z nizkimi vstopnimi stroški in velikimi pozitivnimi učinki, če je vpeljava uspešna. Podjetje Gallup je leta 2003 pridobilo podatke 10.000 podjetij iz 30 različnih področij delovanja o pozitivnih učinkih vpeljave sistema priznavanja zaposlenih (Harter, Schmidt, & Killham, 2013):

- poveča se produktivnost posameznika: priznanje želenega obnašanja ali delovanja vodi v povečano ponavljanje želenega delovanja in s tem v večjo produktivnost posameznika,
- poveča se zadovoljstvo zaposlenih, ki se zato bolj posvečajo svojemu delu in manj kritiziranj in pritoževanju,
- posameznik ali ekipa dobi direktno povratno informacijo o delu,
- stranke so bolj zadovoljne in bolj zveste,
- sodelovanje med ekipami se izboljša,
- stopnja fluktuacije zaposlenih se zmanjša,
- manj je bolniških odsotnosti in poškodb pri delu in
- stopnja stresa med zaposlenimi se zmanjša.

Zadovoljstvo pri delu se meri na različne načine, največkrat s pomočjo anketnih vprašalnikov in razgovorov. V grobem bi koncepte lahko delili glede na obseg preučevanja: na merjenje splošnega zadovoljstva z delom, kjer se sodelujoče sprašuje o splošnem zadovoljstvu in na merjenje po posameznih področjih, kjer se meri zadovoljstvo zaposlenih po različnih področjih (npr. pogoji dela, delovni čas, plača ipd).

Glede na zadnje ugotovitve raziskav, povezanih z merjenjem zadovoljstva, ni možno trditi, da je en način merjenja bolj točen od drugega. Nekateri zagovorniki splošnega ocenjevanja (D'Addio, Eriksson, & Frijters, 2003) ugotavljajo, da iz ocene splošnega zadovoljstva lahko pridobimo nekatere dodatne informacije o tem, kateri dejavniki so za posameznika bolj pomembni od drugih, če se poleg ocene meri še pomen ocenjevanega faktorja za posameznika. V tem primeru splošna ocena zadovoljstva ne more biti le povprečna vrednost vseh ocen, ampak je izračun bolj kompleksna operacija, ki upošteva vrednosti uteži posameznega faktorja. Rose in drugi (Butler & Rose, 2011) pa dajejo prednost pristopu, kjer se skupna ocena dobi iz ocenjevanja parcialnih segmentov. Pristop pri takšnih metodah je bistveno bolj kompleksen in interpretacija rezultatov terja večje napore. Vendar pa na tak način tudi pridobimo več bolj kvalitetnih informacij kot pri enostavnem ugotavljanju zadovoljstva s pomočjo 7-ih vprašanj o splošnem zadovoljstvu.

Različni avtorji iščejo povezavo med zadovoljstvom zaposlenih pri delu in njihovo učinkovitostjo. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na učinkovitost zaposlenih, na dobrobit zaposlenega kot človeka in na poslovanje podjetje: na učinkovitost, produktivnost, odnose z zaposlenimi, odsotnostjo zaposlenih itd. Zadovoljstvo zaposlenih je kompleksno že samo po sebi, zato je tudi vpliv na učinkovitost podjetja večdimenzionalen. Vroom (Vroom v Treven, 2001) je že pred leti nakazal, da je učinkovitost zaposlenega naravna posledica zadovoljevanja potreb zaposlenih v podjetju. Podjetja, ki so bolj uspešna v osrečevanju zaposlenih, imajo tudi bolj produktivne zaposlene.

Raziskovalni inštitut Happiness Research Institute (v nadaljevanju HRI) vsako leto izvaja analizo Indeksa splošnega zadovoljstva (ang. *Job Satisfaction Index*), s katero želijo ugotoviti, kateri dejavnik zadovoljstva ima največji vpliv na skupno zadovoljstvo. V poročilu za leto 2015 so prikazali povezavo med indeksom splošnega zadovoljstva in indeksom zadovoljstva pri delu. Za leto 2015 so med sodelujočimi v raziskavi na lestvici od 1 do 100 določili indeks splošnega zadovoljstva 76, indeks zadovoljstva pri delu pa 74. Za šest faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so izmerili vrednosti (HRI, 2016):

- smisel: 76,
- vodstvo: 65,
- vpliv: 63,
- dosežki: 73,
- ravnotežje med zasebnim/slужbenim življenjem: 63 in
- sodelavci 73.

Na osnovi podatkov raziskave so ugotovili povezave (HRI, 2016):

- Če občutek smisla oz. pomena dela naraste za 1 točko, bo to povečalo zadovoljstvo pri delu za 0,42.

- Če se zadovoljstvo z nadrejenimi in njihovim stilom vodenja poveča za 1 točko, se to odraža v porastu skupnega zadovoljstva pri delu za 0,20 točke.
- Če zadovoljstvo z vplivom, ki ga ima posameznik, naraste za 1 točko, to vpliva na skupno zadovoljstvo pri delu kot porast za 0,13 točke.
- Če se poveča zadovoljstvo ob doseganju ciljev za 1 točko, se skupno zadovoljstvo pri delu poveča za 0,10.
- Če se poveča zadovoljstvo glede ravnotežja med zasebnim in službenim življenjem za 1 točko, se skupno zadovoljstvo pri delu poveča za 0,14.
- Če se poveča zadovoljstvo z odnosi s sodelavci za 1 točko, se skupno zadovoljstvo pri delu poveča za kar 0,54.
- Če zadovoljstvo pri delu naraste za 1 točko, se splošno zadovoljstvo posameznika v povprečju poveča za 0,52. Učinek je večji pri moških (0,57) kot pri ženskah (0,47).

Bolj srečni zaposleni torej pomenijo tudi bolj srečne ljudi, kar bi moral biti eden od ciljev vsakega podjetja.

1.4 Povezava med zadovoljstvom in zavzetostjo pri delu

Zadovoljstvo samo po sebi pa še ne pomeni, da zaposleni svoje delo opravljajo odgovorno, navdušeno, predano ipd., o čemer govorimo, kadar zaposleni ni le zadovoljen temveč tudi zavzet za delo. Z zavzetostjo zaposlenih opredelimo pozitivno, izpopolnjujočo, z delom povezano stanje, ki ga opisuje vitalnost, predanost, vpetost ter osredotočenost pri delu (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Simpson (2009) opredeljuje zavzetost zaposlenih kot fizično, miselno in čustveno vpetost v delo in delovne naloge. Podobno Kahn in Heaphy (2014) opredeljujeta zavzeto zaposlenega kot nekoga, ki je fizično vključen, kognitivno buden in čustveno vpleten.

Raziskovalno svetovalno podjetje Aon Hewitt definira zavzetost kot psihološko stanje in posledično obnašanje, ki vodi k doseganju boljših rezultatov. Na osnovi raziskave, ki je potekala skozi obdobje 5-ih let in je zajela več kot 7 milijonov zaposlenih iz več kot 6.000 podjetij, ki delujejo v 68 industrijskih panogah in v 155 državah, so opredelili dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih (Aon Hewitt, 2014):

- ugled podjetja: blagovna znamka, korporativna odgovornost,
- vodstvo: višji management in neposredno nadrejeni,
- izvedba: karijerne priložnosti, učenje in razvoj, management ljudi, usmerjanje, sistem nagrajevanja),
- delo: sodelovanje, naloge, avtonomnost pri delu, soodločanje,
- osnovni pogoji: plača, ugodnosti, varnost zaposlitve, ravnovesje med službo in zasebnim življenjem in

- prakse v podjetju: komunikacija, usmerjenost k strankam, proces zaposlovanja, management talentov itd.

Ti dejavniki vodijo v zavzetost zaposlenih in poslovne rezultate. Zavzetost zaposlenih lahko opredelimo s »3S« – *Say* (govoriti), *Stay* (ostati) in *Strive* (stremeti).

Zavzeti zaposleni (Aon Hewitt, 2014):

- **Govorijo** (angl. *say*) pozitivno o podjetju, sodelavcih, potencialnih sodelavcih in strankah;
- **Ostanejo** (angl. *stay*) v podjetju, saj imajo močan občutek pripadnosti in si želijo biti del organizacije in
- **Stremijo** (angl. *strive*) k doseganju ciljev, so motivirani in si prizadevajo za doseganje uspeha pri lastnem delu in podjetju kot celoti.

Poleg zavzetosti zaposlenih imajo ti dejavniki tudi poslovni vpliv:

- boljše upravljanje talentov in njihovo zadržanje, manj odsotnosti in nižja fluktuacija kadrov,
- učinkovitost poslovanja in varnost pri delu se povečata,
- večje zadovoljstvo strank in, ki so posledično bolj zveste ter
- boljši finančni rezultati (rast dobička/prometa, doseganje višje razlike v ceni, višji donos na vložek).

Raziskava je dokazala, da imajo podjetja, kjer je zavzetost med zaposlenimi na visokem nivoju, tudi boljše rezultate pri managementu s talenti, dosegajo večje uspehe pri poslovanju, imajo bolj zadovoljne stranke in dosegajo boljše finančne rezultate.

Po ugotovitvah poročila iz leta 2015 pa le zgolj zavzeti zaposleni niso dovolj za uspeh podjetja. V podjetju je sicer potrebno vzpostaviti zavzetost kot vrednoto, ki pa jo je potrebno podpreti z močnim vodstvom, jasno usmerjenostjo v cilje, s pooblaščenjem vodij in zaposlenih in s skrbjo za lastni razvoj in razvoj drugih (Aon Hewitt, 2014).

Z zavzetostjo zaposlenih se že vrsto let ukvarja tudi svetovalno podjetje Gallup, ki je razvilo t.i. vprašalnik Gallup Q12, s katerim se meri zavzetost zaposlenih. Sodelujoči odgovarjajo na 12 vprašanj, ki jih ocenijo s pomočjo 5-stopenjske lestvice. Gallupov model lahko interpretiramo s pomočjo lestvice potreb (Thackray, 2005):

- Osnovne potrebe:

Q01: Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.

Q02: Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.

- Podpora vodstva:
- Q03: Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši.
- Q04: V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
- Q05: Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.
- Q06: Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.
- Timsko delo:
- Q07: Moje mnenje šteje in se upošteva.
- Q08: Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.
- Q09: Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.
- Q10: V organizaciji imam dobrega prijatelja.
- Osebnostna rast (razvoj):
- Q11: V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
- Q12: V obdobju zadnjega leta sem imel priložnosti za učenje in razvoj.

Iz rezultatov se izračuna zavzetost zaposlenih, ki zaposlene deli na (Zupan, 2014):

- **zavzete zaposlene** (povprečna ocena več kot 3,7), ki svoje delo opravljajo s strastjo in občutkom globoke povezanosti s podjetjem. Takšni zaposleni predstavljajo gonilno silo podjetja.
- **nezavzeti zaposleni** (povprečna ocena med 2,5 in 3,7), ki so med delom psihično odsotni. Delovni čas jim predstavlja muko, delo sicer opravljajo, vendar brez strasti in potrebne energije ter
- **aktivno nezavzeti zaposleni** (povprečna ocena manj kot 2,5), ki so nezadovoljni in svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo, kritizirajo vse povprek in zavirajo napredek ostalih zaposlenih.

Zavzetost zaposlenih pa ima učinke tudi na poslovanje podjetja. Zavzeti zaposleni za podjetje predstavljajo višjo produktivnost, večjo inovativnost, manj absentizma in fluktuacije med zaposlenimi in boljši odnos do strank. Bolj zavzeti posamezniki praviloma dosegajo tudi večje zadovoljstvo pri delu, karierni napredek in boljše psihično in fizično stanje (Zupan, 2014).

Finančne učinke zavzetosti zaposlenih pa lahko tudi izmerimo. Ugotovitve le nekaterih študij:

- v podjetjih, kjer je 60 do 70% zaposlenih zavzetih, je povprečni donos na delnico 24,2%, v podjetjih z 49 do 60% zavzetih zaposlenih je povprečni donos na delnico padel na 9,1%, podjetja z manj kot 25% zavzetih zaposlenih pa so celo beležila negativne donose (Aon Hewitt, 2014) in

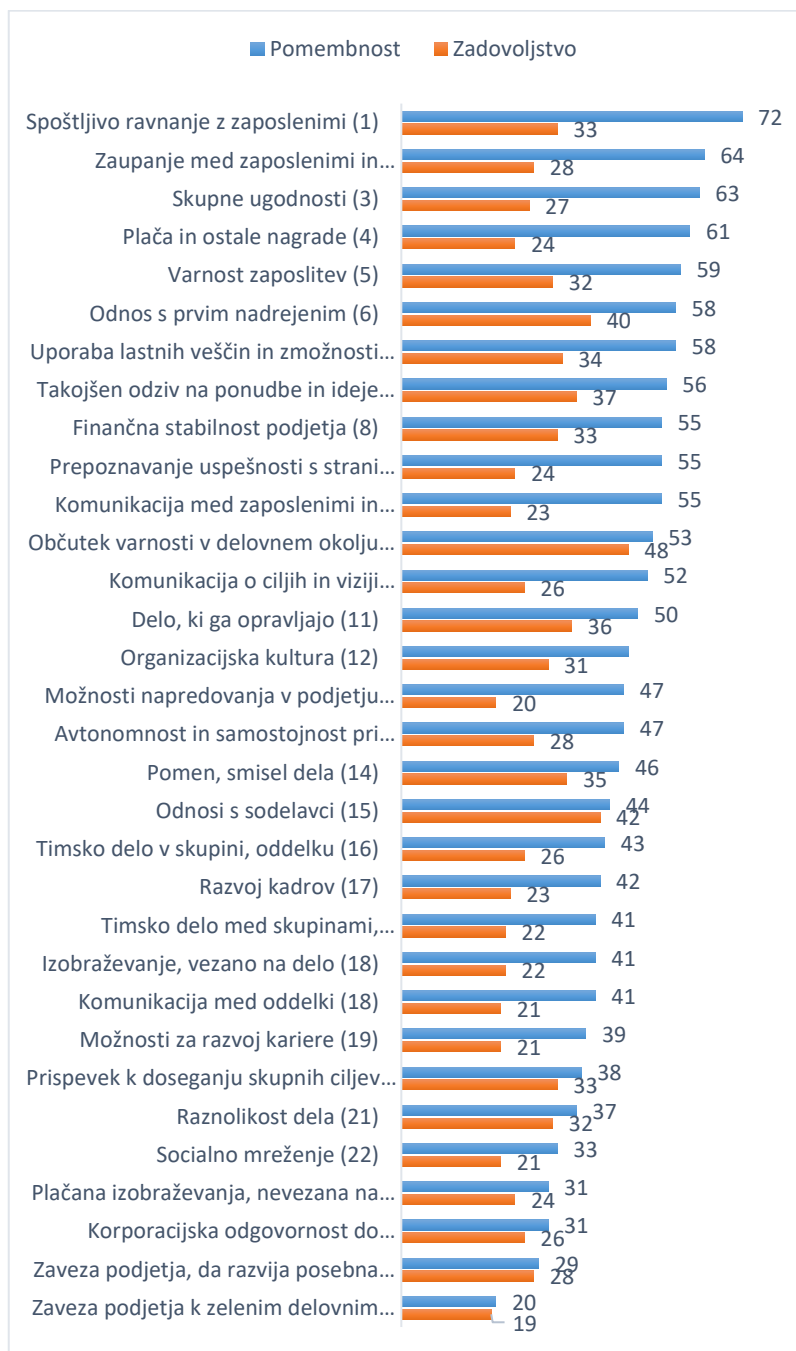
- v podjetjih z visoko stopnjo zavzetosti je rast prihodkov za 1% višja od povprečne rasti prihodkov v branži, v kateri podjetje deluje, v podjetjih z nizko zavzetostjo zaposlenih pa v rasti prihodkov za panogo zaostajajo v povprečju za 2% (Towers Perrin, 2003).

Raziskovalni inštitut Society for Human Resource Management (v nadaljevanju SHRM) prav tako izvaja raziskave, s katerimi proučuje povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zavzetostjo. V raziskavi, ki so jo izvedli v letu 2014 med 600 zaposlenimi v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), so skušali ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na skupno zadovoljstvo zaposlenih. Obravnavali so 43 dejavnikov zadovoljstva pri delu in 37 dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Te so kategorizirali na 8 področij (SHRM, 2015):

- karierni razvoj,
- odnosi zaposlenih z vodstvom,
- sistem kompenzacij,
- sistem nagrajevanj,
- delovno okolje,
- pogoji za zavzetost zaposlenih,
- mnenja o zavzetosti in
- aktivnosti, ki izkazujejo zavzetost zaposlenih.

Na osnovi odgovorov so pripravili pregled dejavnikov zadovoljstva, ki so jih zaposleni opredelili kot zanje »zelo pomembne« in svoje zadovoljstvo z njimi ocenili kot »zelo zadovoljni«. Na osnovi tega je nastala lestvica, ki jo prikazuje Slika 1. Spoštljiv odnos in spoštljivo ravnanje je 72% vseh sodelujočih označilo kot zelo pomemben dejavnik in ga s tem postavilo na prvo mesto vseh dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih po tej raziskavi. Na drugo mesto po pomenu so anketiranci uvrstili zaupanje med zaposlenimi in vodstvenimi delavci, skupne ugodnosti, ki jih delovno mesto prinaša, pa so po raziskavi tretji najpomembnejši dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Ostali dejavniki, ki so jih zaposleni označili kot »zelo pomembne« v primerjavi z deležem odgovorov, ki predstavljajo stopnjo zadovoljstva »zelo zadovoljen«, so prikazani v Sliki 1.

Slika 1: Lestvica dejavnikov zadovoljstva, ki so jih anketiranci označili kot »zelo pomembni« v primerjavi z oceno teh dejavnikov z »zelo zadovoljen« (v %)



Vir: SHRM, *Employee Job Satisfaction and Engagement*, 2015, str. 8.

Sama zavzetost zaposlenih je posredno povezana z zadovoljstvom, saj zavzetost izraža navezanost zaposlenih in njihovo zavezo delu in podjetju (SHRM, 2015). Tipično je zavzetost zaposlenih opredeljena kot dejanske razmere dela (delovno okolje in delo samo) in mnenja ter obnašanja zaposlenih, ki kažejo kako zaposleni dojemajo svojo vpetost v delo ter kako vidijo in ocenjujejo ostale in njihov odnos do dela (SHRM, 2015).

Na osnovi analize rezultatov so raziskovalci izluščili par najvplivnejših dejavnikov zadovoljstva pri delu, ki vplivajo na zavzetost in izvirajo iz delovnega okolja (SHRM, 2105):

- 79% vseh zaposlenih je zadovoljnih z odnosi, ki jih imajo s sodelavci,
- 76% vseh zaposlenih je zadovoljnih z vloženim trudom, ki ga prispevajo k doseganju skupnih ciljev podjetja ter
- 75% zaposlenih je zadovoljnih s smislom oz. pomenom dela, ki ga opravljajo.

Dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, so raziskovalci analizirali tudi glede na nekatere druge demografske podatke, kot so spol, starost in pozicijo delovnega mesta. Na osnovi teh analiz so prišli do 5 najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva glede na določene demografske dejavnike.

V Tabeli 1 so prikazani dejavniki glede na spol anketirancev. Tako moškim kot ženskam je zelo pomembno, da se z vsemi zaposlenimi ravna spoštljivo, moški so na drugo mesto postavili zaupanje med zaposlenimi in vodstvom, ki je pri ženskah na tretjem mestu. Ženskam so kot drugi najpomembnejši dejavnik pomembne skupne ugodnosti, ki so pri moških na petem mestu. Moški so na tretje mesto postavili možnost uporabe lastnih veščin in znanja. Oba spola pa sta enotna pri četrtem najpomembnejšem dejavniku, ki ga predstavljajo plača in ostale nagrade. Ženskam je pomemben tudi odnos s prvim neposredno nadrejenim, saj so ta dejavnik v raziskavi postavile na peto mesto (SHRM, 2015).

Tabela 1: Top pet dejavnikov zadovoljstva glede na spol

	Prvi	Drugi	Tretji	Četrți	Peti
Moški	Spoštljivo ravnanje z zaposlenimi	Zaupanje med zaposlenimi in vodstvom	Uporaba lastnih veščin in zmožnosti pri delu	Plača in ostale nagrade	Skupne ugodnosti
	64 %	59 %	58 %	57 %	56 %
Ženske	Spoštljivo ravnanje z zaposlenimi	Skupne ugodnosti	Zaupanje med zaposlenimi in vodstvom	Plača in ostale nagrade	Odnos s prvim nadrejenim
	79 %	70 %	69 %	66 %	65 %

**Legenda: Tabela predstavlja % sodelujočih, ki so vsakega od dejavnikov označili z oceno »zelo pomemben«. Uporabljena je bila ocenjevalna lestvica od 1 do 4 (1 – zelo nepomembno, 4 – zelo pomembno).*

Vir: SHRM, Employee Job Satisfaction and Engagement, 2015, str. 44.

Tabela 2 prikazuje, katere dejavnike zadovoljstva so kot zelo pomembne opredelili sodelujoči glede na starost. Te so razdelili v 3 generacije: generacijo BabyBoom, kamor

spadajo rojeni v letih 1945–1960, generacijo X, ki jo predstavljajo rojeni v obdobju od 1961 do 1995 ter generacijo Z, katere predstavniki so rojeni po letu 1995. Tudi pri tej analizi z upoštevanjem starosti sodelujočih so vsi na prvo mesto postavili spoštljivo ravnanje z vsemi zaposlenimi. V Tabeli 2 lahko tudi vidimo, da je zaupanje med zaposlenimi in vodstvom pri BabyBoom generaciji drugi najpomembnejši dejavnik, pri generacijah X in Z pa je ta na tretjem mestu. Uporaba lastnih veščin in zmožnosti je na lestvici top 5 dejavnikov pomembna le za BabyBoom generacijo, ki jo je uvrstila na tretje mesto. Skupne ugodnosti so za generacijo BabyBoom na četrtem mestu, te pa so za generacijo X drugi najpomembnejši faktor. Generacija Z je ta dejavnik postavila šele na četrto mesto. BabyBoom generaciji je pomembna finančna stabilnost podjetja, medtem ko sta generaciji X in Z med pet nepomembnejših dejavnikov uvrstili še plačo in ostale nagrade (za generacijo Z je ta na drugem mestu, za generacijo X pa na petem mestu) ter varnost zaposlitve, ki je pri generaciji X na četrtem mestu, pri generaciji Z pa skupaj z občutkom varnosti v delovnem okolju in razvojem kadrov na petem mestu.

Tabela 2: Top pet dejavnikov zadovoljstva glede na starost

	Prvi	Drugi	Tretji	Četrti	Peti
BabyBoom	Spoštljivo ravnanje z zaposlenimi	Zaupanje med zaposlenimi in vodstvom	Uporaba lastnih veščin in zmožnosti pri delu	Skupne ugodnosti	Finančna stabilnost podjetja
	70 %	61 %	60 %	58 %	56 %
X	Spoštljivo ravnanje z zaposlenimi	Skupne ugodnosti	Zaupanje med zaposlenimi in vodstvom	Varnost zaposlitve	Plača in ostale nagrade
	71 %	69 %	65 %	63 %	61 %
Z	Spoštljivo ravnanje z zaposlenimi	Plača in ostale nagrade	Zaupanje med zaposlenimi in vodstvom	Skupne ugodnosti	Občutek varnosti; Varnost zaposlitve; Razvoj kadrov
	76 %	67 %	66 %	65 %	62 %

**Legenda: Tabela predstavlja % sodelujočih, ki so vsakega od dejavnikov označili z oceno »zelo pomemben«. Uporabljena je bila ocenjevalna lestvica od 1 do 4 (1 – zelo nepomembno, 4 – zelo pomembno).*

Vir: SHRM, Employee Job Satisfaction and Engagement, 2015, str. 44.

Mnogi dejavniki zadovoljstva zaposlenih vplivajo na zavzetost zaposlenih, zato lahko zavzetost pri zaposlenih spodbudimo z vzpostavljanjem primerne delovnega okolja. V raziskavi so se kot dejavniki zadovoljstva, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, pojavili (SHRM, 2015):

- odnosi s sodelavci,
- prispevek k doseganju skupnih ciljev,
- pomen, smisel dela,
- uporaba lastnih veščin in zmožnosti pri delu,
- odnos s prvim nadrejenim,
- delo, ki ga opravljajo,
- finančna stabilnost podjetja,
- raznolikost dela,
- avtonomnost in samostojnost pri delu,
- organizacijska kultura,
- prepoznavanje uspešnosti s strani vodstva,
- komunikacija med zaposlenimi in vodstvom,
- korporacijska odgovornost do družbe,
- izobraževanje, vezano na delo,
- zaveza podjetja, da razvija posebna znanja,
- možnosti napredovanja v podjetju,
- razvoj kadrov ter
- mreženje.

Ti dejavniki zadovoljstva pri delu vlivajo na mnenja in način izkazovanja zavzetosti zaposlenih. V okviru te iste raziskave so tudi ugotovili (SHRM, 2015):

- 92% zaposlenih je prepričanih, da lahko dosežejo in izpolnijo vse delovne cilje,
- 88% zaposlenih je odločenih, da bodo zastavljene delovne cilje tudi dosegli in
- 76% zaposlenih ima izoblikovano predstavo in razumevanje poslanstva in vizije podjetja.

Na osnovi raziskave so postavili lestvico mnenj in obnašanj, ki kažejo na zavzetost zaposlenih, ki so se prav tako razlikovala glede na spol in starost sodelujočih. V Tabeli 3 vidimo, da tako moški kot ženske verjamejo, da lahko izpolnijo vse delovne cilje, ki se jim postavijo, da so pri svojem delu odločeni, da bodo cilje tudi dosegli in da razumejo poslanstvo in vizijo podjetja. Moški se tudi strinjajo, da jih njihovi delovni cilji motivirajo, kar so ženske uvrstile na četrto mesto. Moški se za razliko od žensk strinjajo, da so pri svojem delu skoraj vedno osredotočeni na delo in jim čas ob delu hitro mineva, ženske pa se pogosto počutijo povsem predane delu, ki ga opravljajo in menijo, da podjetje vzpodbuja iniciativo zaposlenih za ukrepanje ob odkritih problemih (SHRM, 2015).

Tabela 3: Pet najpomembnejših obnašanj in mnenj, ki kažejo na zavzetost pri delu po spolu

	Prvi	Drugi	Tretji	Četrty	Peti
Moški	Prepričan sem, da lahko izpolnim vse zastavljene cilje.	Odločen sem, da izpolnim vse zastavljene delovne cilje.	Moji delovni cilji me zelo motivirajo. Popolnoma razumem poslanstvo in vizijo podjetja.	Pri svojem delu sem skoraj vedno osredotočen le da delo.	Čas ob delu mi hitro mineva.
	93 %	87 %	73 %	69 %	68 %
Ženske	Prepričan sem, da lahko izpolnim vse zastavljene cilje.	Odločen sem, da izpolnim vse zastavljene delovne cilje.	Popolnoma razumem poslanstvo in vizijo podjetja	Moji delovni cilji me zelo motivirajo	Pogosto imam občutek, da sem delu povsem predan. Zaposlene se spodbuja k ukrepanju ob problemih.
	92 %	90 %	79 %	75 %	71 %

***Legenda:** Tabela predstavlja % sodelujočih, ki so vsakega od dejavnikov označili z oceno, da se »zelo strinjajo« ali »strinjajo«. Uporabljena je bila ocenjevalna lestvica od 1 do 5 (1 – zelo se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam).

Vir: SHRM, *Employee Job Satisfaction and Engagement*, 2015, str. 53.

Tabela 4 kaže, kako so svojo zavzetost zaposleni ocenjevali glede na starostno strukturo. V vseh treh generacijah je prepričanje, da lahko izpolnijo vse zastavljene cilje in so pri tem tudi odločeni, da jih dosežejo. Prav tako se vsi strinjajo (vendar različno močno) tudi s trditvijo, da jih delovni cilji motivirajo.

Tabela 4: Pet najpomembnejših obnašanj in mnenj, ki kažejo na zavzetost pri delu po starosti

	Prvi	Drugi	Tretji	Četrty	Peti
BabyBoom	Prepričan sem, da lahko izpolnim vse zastavljene cilje.	Odločen sem, da izpolnim vse zastavljene delovne cilje.	Moji delovni cilji me zelo motivirajo/ Pogosto imam občutek, da sem delu povsem predan.	Popolnoma razumem poslanstvo in vizijo podjetja.	Čas ob delu mi hitro mineva/ Pogosto imam občutek, da sem delu povsem predan.
	92 %	89 %	73 %	72 %	68 %
X	Prepričan sem, da lahko izpolnim vse zastavljene cilje.	Odločen sem, da izpolnim vse zastavljene delovne cilje.	Popolnoma razumem poslanstvo in vizijo podjetja	Moji delovni cilji me zelo motivirajo.	Pogosto imam občutek, da sem delu povsem predan.
	91 %	88 %	79 %	73 %	71 %
Z	Prepričan sem, da lahko izpolnim vse zastavljene cilje.	Odločen sem, da izpolnim vse zastavljene delovne cilje.	Zaposlene se spodbuja k ukrepanju ob problemih. Pri svojem delu sem skoraj vedno osredotočen le da delo.	Moji delovni cilji me zelo motivirajo.	Pri delu imam vsa sredstva, ki jih potrebujem.
	94 %	89 %	73 %	72 %	68 %

***Legenda:** Tabela predstavlja % sodelujočih, ki so vsakega od dejavnikov označili z oceno, da se »zelo strinjajo« ali »strinjajo«. Uporabljena je bila ocenjevalna lestvica od 1 do 5 (1 – zelo se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam).

Vir: SHRM, *Employee Job Satisfaction and Engagement*, 2015, str. 53.

2 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU ADACTA V OBDOBJU OD 2012 DO 2015

V okviru magistrskega dela želim pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja o gibanju ocen zaposlenih zadovoljstva v proučevanem obdobju, ali se zadovoljstvo zaposlenih povečuje, zmanjšuje ali ostaja enako, kaj so razlogi za morebitne spremembe v ocenah zadovoljstva zaposlenih, kako so se v proučevanem obdobju spreminjali kazalniki uspešnosti podjetja ter ali te spremembe v uspešnosti podjetja lahko povežemo s spremembami v zadovoljstvu zaposlenih.

2.1 Metodologija

Magistrsko delo je zastavljeno kot teoretično in raziskovalno delo. Pri iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja izhajala iz sekundarnih virov. Glavni sekundarni vir so interni rezultati raziskave Zlata nit za podjetje za obdobje 2012–2015 in podatki, objavljeni v letnih poročilih. Pri razlagi pridobljenih rezultatov sem uporabila deskriptivno metodo, s katero opisujem pridobljena dejstva in odnose. Ker gre za primerjavo podatkov, delo vključuje komparativno metodo, saj je namen odkrivanje podobnosti oz. razlik v pridobljenih podatkih, ker pa gre za primerjavo med leti, je v raziskovalnem delu uporabljena tudi zgodovinska metoda.

Za odkrivanje morebitnih vzrokov v spremembi preučevanega zadovoljstva zaposlenih so sekundarni vir letna poročila podjetja, kjer so opisani in opredeljeni ključni dogodki v podjetju. Kot dodatni primarni vir podatkov, ki mi je služila kot pomoč pri pripravi glavnih ugotovitev, je izveden nestrukturiran intervju z direktorjem enega od poslovnih področij, ki je hkrati tudi eden od solastnikov podjetja.

2.2 Predstavitev podjetja

2.2.1 Splošno o podjetju

Podjetje Adacta d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1990. Glavna dejavnost je razvoj in uvedba poslovno informacijskih rešitev, svojo dejavnost pa delijo na dve poslovni področji:

- poslovno področje za razvoj in uvedbo zavarovalniških rešitev, kamor spada razvoj lastne programske rešitve AdInsure, namenjen managementu zavarovalniških poslov (to področje je razdeljeno na enoto za razvoj, uvajanje in vzdrževanje) ter
- poslovno področje za uvajanje poslovnih rešitev, v okviru katerega uvajajo predvsem rešitve za srednje velika in večja podjetja, ki jih ponujata Microsoft in Qlik in je razdeljeno na enote za Dynamics NAV, Dynamics AX, Dynamics CRM in QlikView.

V okviru razvoja in uvedbe informacijskih rešitev svojim naročnikom nudijo storitve poslovnega svetovanja, s svojim znanjem, izkušnjami in strokovnimi rešitvami pa pomagajo tudi pri prenovi in postavitvi poslovnih procesov, ki so običajno spremljevalni del uvedbe novega informacijskega sistema.

Podjetje velja za vodilno podjetje v regiji za uvedbo poslovnih rešitev, ki jih trgu nudi Microsoft, za sabo pa ima številne uspešne uvedbe rešitev v storitvenih, trgovskih, proizvodnih, farmacevtskih in elektro distribucijskih podjetjih. V želji po čim boljši podpori naročnikom v energetske in oskrbovalni (ang. *utilities*) ter farmacevtski dejavnosti so pričeli z razvojem vertikalnih rešitev za omenjene dejavnosti. S svojo prisotnostjo na hrvaškem,

srbskem in ruskem tržišču lahko uspešno ponujajo svoje storitve tudi pri mednarodnih projektih. Med večje interne dosežke, ki vplivajo na kvaliteto produktov in storitev, ki jih nudijo svojim naročnikom, štejejo nenehen razvoj kadrov in uvedbo SCRUM metodologije. Kot je zapisano v letnem poročilu družbe za leto 2014, stremijo k temu, da postanejo vodilni svetovni ponudnik inovativnih informacijskih rešitev za zavarovalnice ter referenčno podjetje za uvajanje rešitev Microsoft Dynamics in QlikView v Evropi.

Podjetje je s svojo dejavnostjo pričelo najprej v Sloveniji. Ker je veliko slovenskih podjetij s svojimi podružnicami prisotnih tudi na Hrvaškem in v Srbiji, je podjetje za zagotavljanje boljše podpore odprlo še podružnici v teh dveh državah, v Rusiji, na Češkem in na Cipru pa s svojo prisotnostjo podpirajo lokalne in regionalne projekte in delujejo predvsem na področju zavarovalniških poslov.

2.2.2 Zaposleni v podjetju

Konec leta 2015 je bilo v Adacti 192 zaposlenih. Kot so zapisali v letnem poročilu za leto 2014, je ključen za zagotavljanje zadovoljstva kupcev kader, ki je strokovno usposobljen, odgovoren, zanesljiv in sposoben. Njihov cilj je zaposlovati najboljše talente in strokovnjake s področij informacijskih tehnologij, računovodstva, financ in managementa oskrbovalnih verig. Izobraževanje in samoiniciativnost sta cenjeni vrednoti, ki ju uspešno promovirajo med zaposlenimi.

V podjetju je večina zaposlenih moškega spola, saj gre za dejavnost (razvoj poslovnih rešitev), v kateri zaenkrat še prevladuje moška populacija. Kot je razvidno iz Tabele 5 pa se delež žensk med zaposlenimi vseeno iz leta v leto povečuje, delež žensk na vodstvenih položajih pa se v preučevanem obdobju giblje med 10–15 % (Adacta, 2012–2015).

Tabela 5: Gibanje števila redno zaposlenih in struktura zaposlenih po spolu v obdobju od 2012 do 2015 na dan 31.12. izbranega leta

Leto	Število zaposlenih	Ženske (%)	Moški (%)
2012	144	27	73
2013	141	27	73
2014	160	26	74
2015	192	29	71

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

Podjetje zaradi narave svojega delovanja potrebuje visoko izobražen in sposoben kader, ki je kos vsakodnevnim izzivom, kar dokazuje tudi izobrazbena struktura zaposlenih, prikazana

v Tabeli 6. V preučevanem obdobju je imelo kar več kot 60% vseh zaposlenih najmanj visoko šolo.

Tabela 6: Izobrazbena struktura zaposlenih v obdobju od 2012 do 2015 v deležih na dan 31.12. izbranega leta

Leto	Srednja šola (%)	Višja/Visoka šola (%)	Magisterij/ Doktorat (%)	Skupaj (število)
2012	31	59	10	144
2013	29	63	8	141
2014	29	57	14	160
2015	28	61	11	192

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

Tabela 7 prikazuje starostno strukturo zaposlenih. Teh je največ v starostni strukturi od 31 do 50 let, zaposlenih, ki so starejši od 50 let je bilo v preučevanem obdobju v vseh letih manj kot 5%.

Tabela 7: Starostna struktura zaposlenih v obdobju od 2012 do 2015 v deležih na dan 31.12. izbranega leta

Leto	Do vključno 30 let (%)	Od 31 do 50 let (%)	Nad 51 let in več (%)	Število zaposlenih
2012	31,47	67,13	1,40	144
2013	23,36	74,45	2,19	141
2014	33,00	65,00	2,00	160
2015	20,00	77,00	3,00	192

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

V letnih poročilih za vsa leta imajo zapisano, da je kakovosten in izobražen kader bistvenega pomena. Adacta zato veliko vlaga v interno in eksterno izobraževanje, povprečni znesek na zaposlenega, ki ga namenijo razvoju kadrov, pa se iz leta v leto povečuje, kar prikazuje tudi Tabela 8. Vložek v izobraževanje kadrov je večinoma povezan s pridobivanjem specialnih znanj, vezanih na produkte, ki jih razvijajo in na pridobivanju certifikatov, ki jih kot Microsoftov partner morajo pridobiti. Zaposleni sledijo trendom z udeležbami na različnih konferencah doma in v tujini, kjer se seznanjajo s tehnologijami in novostmi panoge.

Tabela 8: Povprečni znesek na zaposlenega, namenjenega izobraževanju v EUR

Leto	Znesek
2012	800,00
2013	900,00
2014	1.000,00
2015	1.000,00

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

Na Adacti imajo svojo interno knjižnico, ki je dobro založena z literaturo, vezano direktno na dejavnost, ki jo opravljajo, pa tudi s širšo vsebino s področij motiviranja, vodenja, komunikacije ipd. Vsa leta na sedežu firme poteka izvedba tečajev tujih jezikov, ki se jih zaposleni lahko brezplačno udeležijo in na koncu vsakega tečaja pridobijo certifikate iz znanja tujih jezikov (angleški, nemški, ruski jezik).

Zavedajo se tudi pomena rekreacije, zato vlagajo v telesno aktivnost svojih zaposlenih: v okviru podjetja deluje športna sekcija, ki je do leta 2014 vsem zaposlenim nudila brezplačno udeležbo pri različnih aktivnostih. Zadnji dve leti je uvedena participacija zaposlenih v obliki letne članarine za zainteresirane zaposlene. Iz tega se članom krijeta prijavnini na ljubljanski in kraški maraton, obiski vodenih skupinskih vadb, fitnes, plavanje in plezanje. Zaposleni imajo vsak dan v skupnih prostorih na razpolago brezplačno sadje, kavo in brezalkoholne napitke v neomejenih količinah. Vsi zaposleni imajo možnost uporabe brezplačnega parkirnega prostora.

2.2.3 Prikaz ključnih kazalcev poslovanja

Podjetje je v preučevanem obdobju kazalce poslovanja skoraj v vseh letih izboljševalo. Kot je razvidno iz Tabele 9 se čisti prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja podjetja skozi obdobje povečujejo. Manjši odklon v čistih prihodkih od prodaje je le leto 2013, ko so zabeležili manjše prihodke kot leto poprej. V obdobju so čisti prihodki od prodaje zrasli za skoraj 23%, poslovni izid iz poslovanja pa se je povečeval iz leta v leto. Podjetje dosega stabilno rast dobička, v letu 2015 je dobiček iz poslovanja prvič presegel 1 mio € prometa.

Tabela 9: Čisti prihodki od prodaje v letih od 2012 do 2015

Leto	Čisti prihodki od prodaje v EUR	Indeks glede na predhodno leto	Poslovni izid/dobiček v EUR	Indeks glede na predhodno leto
2012	12.200.460	116,51	856.044	85,26
2013	12.033.118	98,63	919.013	107,36
2014	13.403.130	111,39	951.642	103,55
2015	14.961.990	111,63	1.052.235	110,57

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

Tabela 10 prikazuje gibanje čistega dobička v preučevanem obdobju.

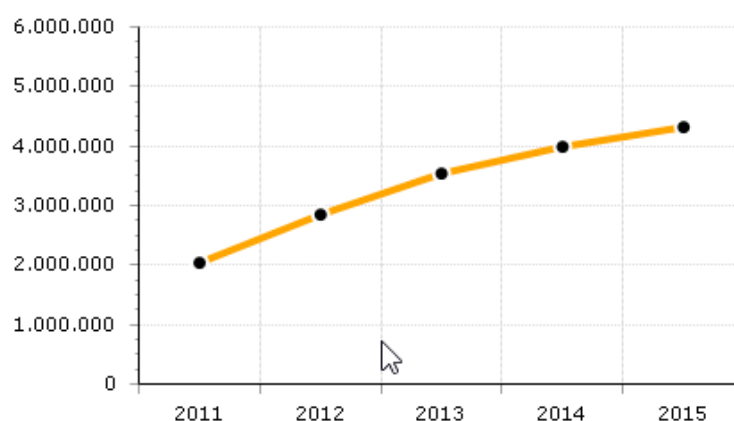
Tabela 10: Čisti dobiček v letih od 2012 do 2015

Leto	Čisti dobiček v EUR	Indeks glede na predhodno leto
2012	814.256	96,69
2013	872.623	107,17
2014	853.609	97,82
2015	893.909	104,72

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

Slika 2 prikazuje gibanje kapitala, ki se je v letih od 2011 do 2015 več kot podvojil. V podjetju ustvarjene dobičke vlagajo nazaj v podjetje, kar jim omogoča, da svoje poslovanje financirajo iz lastnega kapitala.

Slika 2: Gibanje kapitala v EUR



Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

Kako dobro podjetje uporablja svoje vire pri poslovanju, kažejo tudi **skupni prihodki na zaposlenega**. Ta kazalnik nam pove, kolikšen je znesek skupnih prihodkov na posameznega zaposlenega. Višji kot je ta znesek, bolj uspešno je podjetje ob predpostavki, da podjetje izkazuje čisti dobiček. Vrednost kazalnika je sicer odvisna od dejavnosti – ali podjetje deluje v delovno ali kapitalno intenzivni panogi. Kazalnik se izračuna kot razmerje med skupnimi prihodki podjetja in povprečnim številom zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju.

Kot prikazuje Tabela 11 so bili skupni prihodki na zaposlenega najvišji v letu 2014, ki je bilo tudi edino leto v preučevanem obdobju, ko je bil izračunani kazalnik višji od kazalnika v predhodnem letu.

Tabela 11: Skupni prihodki na zaposlenega

Leto	Čisti dobiček v EUR	Indeks glede na predhodno leto
2012	102.460,21	98,99
2013	94.146,68	91,89
2014	97.990,94	104,08
2015	96.876,73	98,86

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

Dohodkovnost z vidika zaposlenih izraža **povprečna mesečna plača na zaposlenega**. Pri presoji tega kazalnika je potrebno med drugim upoštevati tudi vrednosti drugih kazalnikov poslovne uspešnosti. Izračuna se kot razmerje med mesečnimi stroški plač in povprečnim številom zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju. Kot je razvidno iz Tabele 12, je najvišja povprečna plača na zaposlenega znašala leta 2012. Z letom 2013 so se začeli stroški plač na zaposlenega zmanjševati in so padali vse do leta 2015, ko so se stroški plač prvič spet povečali glede na predhodno leto, še vedno pa so pod nivojem iz leta 2012.

Tabela 12: Povprečna mesečna plača na zaposlenega v letih od 2012 do 2015

Leto	Povprečna mesečna plača na zaposlenega v €	Indeks glede na predhodno leto
2012	2.673,54	100,96
2013	2.563,92	95,90
2014	2.514,30	98,06
2015	2.582,89	102,73

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

Kako aktivno in uspešno je bilo podjetje in kakšno novo ustvarjeno vrednost je doseglo v enem letu, izkazuje **dodana vrednost na zaposlenega**. Ta osnovni ekonomski pokazatelj se izračuna kot razmerje med kosmatim donosom iz poslovanja, od katerega se odšteje spremembo vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, stroške blaga, materiala in storitev ter druge poslovne odhodke in med povprečnim številom zaposlenih na osnovi delovnih ur v obračunskem obdobju. Višja ko je dodana vrednost na zaposlenega, uspešnejše oz. produktivnejše je podjetje.

Tabela 13 prikazuje, da je podjetje najvišjo dodano vrednost na zaposlenega doseglo v letu 2015, ko je tudi prvič v preučevanem obdobju preseglo kazalnik iz predhodnega leta. Trend padanja dodane vrednosti na zaposlenega se je skorajda ustavil v letu 2014.

Tabela 13: Dodana vrednost na zaposlenega v letih od 2012 do 2015

Leto	Dodana vrednost na zaposlenega v €	Indeks glede na predhodno leto
2012	50.423,24	98,37
2013	47.709,45	94,62
2014	47.612,77	99,80
2015	48.114,93	101,05

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

V Tabeli 14 lahko vidimo, da so se kazalniki donosnosti za podjetje tekom let zmanjšali, kar kaže na to, da podjetje slabše uporablja svoja sredstva. To se odraža tudi na učinkovitosti podjetja, saj se dodana vrednost in prihodek na zaposlenega tekom let skorajda nista spremenila. Nižanje povprečne plače na zaposlenega bi lahko bilo povezano z nespremenjeno učinkovitostjo.

Tabela 14: Čista donosnost kapitala in sredstev v letih od 2012 do 2015

Leto	Kazalnik donosnosti kapitala	Kazalnik donosnosti sredstev
2012	33,20	16,30
2013	27,30	14,81
2014	22,71	12,55
2015	21,50	12,51

Vir: Adacta, Letno poročilo, 2012; Adacta, Letno poročilo, 2013; Adacta, Letno poročilo, 2014; Adacta, Letno poročilo, 2015.

2.3 Rezultati primerjave podatkov o zadovoljstvu zaposlenih za obravnavano obdobje na podlagi podatkov, pridobljenih v okviru raziskave Zlata nit

Raziskava Zlata nit je namenjena odkrivanju kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo v podjetju. Raziskavo že od leta 2007 izvaja časopisna hiša Dnevnik, namen pa je poiskati najboljše zaposlovalce med podjetji, ki sodelujejo v raziskavi. V nasprotju s podobnimi izbiri pri tem iskanju ni edino merilo le ocenjena kvaliteta odnosa, temveč so kriteriji pri izboru tudi uspešnost podjetja, ocena strokovne komisije, mnenje širše javnosti (bralcev) in ugotavljanja voditeljstva organizacije (Dnevnik, 2015).

2.3.1 Predstavitev raziskave Zlata Nit

V okviru raziskave Zlata nit se vsako leto išče najboljšega zaposlovalca. Zaposleni sodelujočih podjetij ocenjujejo svojega delodajalca in kakovost odnosa med zaposlenimi in podjetjem. Pri razvoju projekta so izhajali iz več domačih in tujih raziskav. Sprva je bil projekt mišljen le za ocenjevanje podjetij v zasebni lasti, po letu 2010 pa so se vanj vključili tudi deli javnega sektorja. Poleg ocene zaposlenih se v okviru te raziskave upošteva tudi uspešnost podjetja po metodi uravnoveženih kazalnikov (ang. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju BSC). Po tej metodi se uspešnost podjetja ne ugotavlja le na osnovi finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja, temveč se upoštevajo še trženjski in investicijski kazalniki ter management človeških virov.

Na skupno oceno podjetja, poleg rezultatov ankete med zaposlenimi in oceno uspešnosti poslovanja po metodi BSC, vplivajo še mnenje širše javnosti (bralcev), ugotavljanje voditeljstva organizacije in končna ocena izborne komisije.

Če se omejimo le na del raziskave, ki se ukvarja z ocenjevanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih, se le-ta meri na 7 področjih:

- temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim,
- vloga in kakovost dela posameznika v podjetju,
- značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov,
- podjetnost in inovativnost,
- kakovost delovnega okolja,
- osebna rast in razvoj ter
- čustvena pripadnost posameznika.

2.3.2 Predstavitev metodologije raziskave

Merjenje se izvaja s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je dostopen preko spletne povezave. Vprašalnik je sestavljen tako, da pokriva vsako od zgornjih področij. Zaposleni odgovarjajo na 45 vprašanj oz. trditev, ki jih ocenjujejo s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Ta velja za najpogosteje uporabljeno mersko lestvico. Anketiranci izražajo svoje strinjanje z lestvico od 1 do 5 (1 – izjava povsem ne drži, 5 – izjava povsem drži). Na osnovi pridobljenih podatkov so analitiki v raziskavi izračunali povprečno oceno in standardni odklon za posamezni odgovor. Standardni odklon je statistični kazalec, ki se ga najpogosteje uporablja za merjenje statistične razpršenosti enot. Pove nam, kako razpršene so vrednosti enot v populaciji okrog aritmetične sredine. Majhen standardni odklon predstavlja veliko koncentracijo statističnih enot okoli aritmetične sredine in obratno. Dodatno informacijo pri interpretaciji povprečne ocene nam poda modus za posamezno trditev – to je vrednost, ki se je pri posameznem odgovoru pojavljala najpogosteje. V pomoč pri interpretaciji nam je tudi delež odgovorov, ki pomenijo strinjanje s posamezno izjavo.

V drugem delu raziskave se ugotavlja uspešnost podjetja po metodi uravnoveženih kazalnikov (BSC). Po tej metodi se pri oceni ne upošteva le finančnih kazalnikov, ampak se s strani strokovnih služb v podjetju samoocenijo za področja financ, trženja, inovacijske uspešnosti in uspešnosti managementa s človeškimi viri (Gorše, 2011).

Po metodi BSC se v preučevanje uspešnosti podjetja vključuje 4 vidike: financ, internih poslovnih procesov, potenciala pri strankah (kupcih) in potenciala pri učenju in rasti. S finančnimi kazalniki se osredotočamo na pretekle poslovne dogodke, na osnovi katerih se da sprejeti določene korektivne ali strateške odločitve za nadaljnje poslovanje. Okolja podjetja se ves čas spreminjajo, zato so vedno bolj pomembne točne in sprotne informacije. Poleg finančnih analiz preteklih poslovnih dogodkov je zato pomembna vzpostavitev sistema vodenja podjetja, ki sproti meri in usmerja delovanje podjetja. Z BSC metodo podjetje prouči svoje delovanje in cilje na vsakem od poslovnih področij in si postavi t.i. strateški zemljevid za doseganje ciljev.

Sami finančni rezultati so za metodo BSC sicer kritičnega pomena, ampak bolj kot pokazatelj in merilo uspešnosti strategij na ostalih treh področjih, s katerimi se BSC ukvarja. Podjetja imajo različne cilje, delujejo na različni trgih in panogah in imajo različne kupce, zato je poleg finančnih kazalnikov potrebno pri pripravi strategij podjetja upoštevati še druge, nefinančne faktorje, ki skupaj vodijo podjetje v uspeh.

Finančni vidik sistem uravnoveženih kazalnikov je osrednji del, saj predstavlja način merjenja uspešnosti vseh ostalih vidikov. Finančni cilji ponavadi predstavljajo dolgoročne cilje podjetja, sami po sebi pa ne vključujejo informacij, vezanih na specifično panogo, kjer podjetje deluje, konkurenčno okolje in strategijo podjetja oz. posamezne poslovne enote.

Poslovne enote nimajo nujno vse enake cilje in strategije, kako bodo te cilje uresničile, morajo pa biti usklajene s cilji in strategijami podjetja kot celote. Te bi morale vsebovati perspektive vseh štirih vidikov, saj imajo med seboj vzročno posledično povezavo. Npr. sprememba finančnih ciljev lahko vpliva in povzroči spremembe ostalih treh vidikov, prav zato je nujno, da je to delovanje in odločanje usklajeno za podjetje kot celoto.

Pri **vidiku kupcev** spremljamo, kako podjetje zadovoljuje potrebe kupcev in tržnega segmenta, na katerem deluje. Gre za enega najbolj kritičnih vidikov poslovanja na trgu, saj je cilj kupcem in trgu ponuditi, kar potrebujejo. Z merjenjem zadovoljstva kupcev, zvestobe, ponovljivosti nakupa, profitabilnost ipd., si podjetje pridobi podatke, na osnovi katerih planira aktivnosti v prihodnosti. Problem teh merilih pa je, da se podatke o njih pridobi šele po posameznem dogodku. Podjetja se morajo zavedati, da je kvaliteta izdelka ali storitve bistvenega pomena in da se kupci na osnovi tega odločajo o primernosti cene izdelka. Na nakupno odločitev sicer danes večinoma vplivajo ugled podjetja, blagovna znamka, lastnosti izdelka ipd. vendar pa sta cena in kvaliteta izdelka ali storitve sploh predpogoj, da kupci podjetje vključijo v izbor kot potencialnega ponudnika.

Vidik internih procesov podjetju omogoča, da se osredotoči na interne procese, ki morajo voditi do izpolnitve ciljev vseh deležnikov podjetja. BSC daje prednost iskanju novih rešitev pred izboljšavo obstoječih. Na tem področju so pomembne inovacije, postopki in poprodajne storitve. Podjetje mora najprej prepoznati potrebo na trgu, nato pa razviti in ponuditi trgu izdelek, ki zadovoljuje določeno potrebo. Prav prodajne in poprodajne storitve so ključne za celotno izkušnjo nakupa in vplivajo na ponovne nakupe oz. zvestobo kupcev. Bolj tradicionalni pristopi se osredotočajo zgolj na zmanjševanje stroškov, izboljšanje kvalitete ter optimizacijo proizvodnih procesov. BSC pa poleg teh ciljev upošteva še delovanje podjetja za doseganje ciljev podjetja.

Brez **vidika učenja in rasti**, ki deluje kot povezovalni člen vseh ostalih 3 vidikov, podjetje ne more biti uspešno. Vidik učenja in rasti vključuje zmožnosti zaposlenih, zmožnosti komunikacije, motivacijo, soodločanje in pooblaščenje.

2.3.3 Predstavitev rezultatov raziskave Zlata Nit za preučevano podjetje

2.3.3.1 Značilnost vzorca raziskave

Raziskava Zlata nit je relativno dobro sprejeta med zaposlenimi, ki se odzovejo povabilu vodstva k sodelovanju in izpolnitvi anketnega vprašalnika. V proučevanem obdobju je bilo prvo leto v raziskavo prostovoljno vključenih malo manj kot polovica zaposlenih, kar prikazuje Tabela 15, v naslednjih letih pa več kot polovica zaposlenih, iz česar lahko sklepamo, da so podatki dovolj reprezentativni za povzemanje ugotovitev na osnovi primerjave podatkov.

Tabela 15: Delež sodelujočih zaposlenih v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015

Leto	Število zaposlenih	Število sodelujočih zaposlenih	Sodelujoči glede na zaposlene (%)
2012	144	68	47,22
2013	141	85	60,29
2014	160	87	54,38
2015	192	98	51,04

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 16 prikazuje, da je bila vsa leta ženska populacija med zaposlenimi bolj odzivna, saj je v povprečju dosegala višji delež udeležbe v raziskavi kot moški kolegi.

Tabela 16: Delež sodelujočih zaposlenih po spolu v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015 v %

Spol	Frekvenca (število)				Delež glede na vse zaposlene (%)			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Moški	46	63	62	62	43,40	61,17	52,54	45,59
Ženski	22	22	25	36	57,89	57,89	59,52	64,29
Skupaj	68	85	87	98				

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 17 je prikazano, kako so se zaposleni odzivali na poziv vodstva po izpolnitvi ankete glede na starostno strukturo. Vsa leta je bila najbolj množična udeležba v starostni strukturi med 31 in 50 let, znotraj posameznih starostnih razredov pa je bil najštevilčnejši razred najslabše odziven, čeprav še vedno dosegajo vsi starostni razredi precej visoko stopnjo odziva.

Tabela 17: Delež sodelujočih zaposlenih po starosti v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015

Starost	Frekvenca (število)				Delež glede na vse zaposlene (%)			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Do 30 let	22	28	28	28	48,89	84,85	52,83	73,68
Med 31 in 50 let	46	56	56	68	47,42	53,33	53,85	45,95
Nad 51 let	0	1	3	2	0,00	33,33	100,00	33,33
Skupaj	68	85	87	98				

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 18 je prikazana izobrazbena struktura udeležencev. Vidimo lahko, da je bila najbolj odzivna populacija zaposlenih, ki imajo magisterij ali doktorat. Sledijo jim zaposleni z višjo in visoko izobrazbo. Iz tega bi lahko sklepali, da se raziskave udeležuje bolj izobražen kader, ki se zaveda pomena tovrstnih raziskav in v tem vidi priložnost, da izrazi svoje mnenje in vpliva na delovno okolje.

Tabela 18: Delež sodelujočih zaposlenih po izobrazbeni strukturi v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015

Izobrazba	Frekvenca (število)				Delež glede na vse zaposlene (%)			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Srednja šola	17	20	20	19	37,78	48,78	43,48	35,19
Višja/Visoka	38	52	52	64	44,71	60,47	57,14	54,70
Magisterij/Doktorat	13	13	15	15	92,86	100,00	65,22	71,43
Skupaj	68	85	87	98				

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 19 prikazuje, da je v raziskavi vsa leta sodelovalo več kot 70% zaposlenih, ki ne zasedajo vodilnih mest in niso vodje skupin. V letu 2015 se je delež teh zmanjšal, saj so na enem od področij izvedli prestrukturiranje in je več zaposlenih napredovalo v vodje manjših timov ali skupin. Z napredovanjem so tistim zaposlenim, ki so bili tega deležni, izpolnili vsaj eno od potreb, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, če pa je napredovanju sledila še nagrada v povišanju plače, pa je bil učinek napredovanja na zadovoljstvo še večji. Napredovanje v Adacti namreč ne pomeni nujno tudi višje plače.

Tabela 19: Delež sodelujočih zaposlenih glede na zvrst delovnega mesta v raziskavi Zlata nit v obdobju od 2012 do 2015

Zvrst delovnega mesta	Frekvenca (število)				Delež (%)			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Zaposleni	54	69	67	69	79,41	81,18	77,01	70,41
Vodstveni kader	3	2	2	6	4,41	2,35	2,30	6,12
Vodja tima	11	14	18	23	16,18	16,47	20,69	23,47
Skupaj	68	85	87	98	100,00	100,00	100,00	100,00

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

2.3.3.2 Ocenjevanje temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenimi

Prvi del vprašalnika se navezuje na ugotavljanje doživljanja podjetja s strani zaposlenih in je sestavljen iz petih trditev:

- Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.
- Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.
- Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.
- V podjetju se počutim varno-ega.
- Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.

Tabela 20 prikazuje ocene za trditev »**Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje**«. Zaposleni so se v preučevanem obdobju precej strinjali s trditvijo, saj so bile v vseh obdobjih ocene med 4,34 in 4,51. Najvišje ocene so zaposleni podali v letu 2014, ko so bile te ocene tudi najbolj enotne, saj je ravno v tem letu standardni odklon od srednje ocene najmanjši. Najpogosteje uporabljena ocena skozi vsa leta je bila 5 (povsem drži), svoje strinjanje s trditvijo (ocena 4 ali 5), pa je v vseh letih izrazilo več kot 86% vseh sodelujočih v raziskavi. Na to vprašanje ni podal ocene le en sodelujoči v vseh letih (v letu 2014). Iz podatkov lahko sklepam, da se v vseh letih zaposleni precej dobro zavedajo pričakovanj nadrejenih.

Tabela 20: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 1-1

Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	% odgovorov na oceno za leta			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	2,94	1,18	0,00	1,02
2 – ne drži	2,94	2,35	1,15	2,04
3 – niti drži niti ne drži	7,35	5,88	5,75	8,16
4 – drži	30,88	36,47	33,33	27,55
5 – povsem drži	55,88	54,12	58,62	61,22
Skupaj število odgovorov	68	85	86	98
Srednja ocena	4,34	4,40	4,51	4,46
Standardni odklon	0,956	0,805	0,664	0,814
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	86,76	90,59	91,95	88,78

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 21 prikazuje strinjanje zaposlenih s trditvijo »**Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva**«. Najbolj so se s trditvijo zaposleni strinjali v letu 2014, ko so bili glede na standardni odklon sicer malce manj enotni kot leta 2013, ko so se sicer zaposleni v manjši meri strinjali s to trditvijo, so pa bili pri tej oceni bolj enotni. Najpogosteje uporabljena ocena tudi pri tem vprašanju je bila v vseh letih 5 (povsem drži). S trditvijo se sicer strinjalo (ocena 4 ali 5) največ sodelujočih v letu 2012, v letu 2014 pa je prav tako strinjanje s trditvijo izrazilo več kot 89 % vseh sodelujočih v raziskavi. V letu 2013 in 2014 po en sodelujoči na to vprašanje nista želela odgovoriti.

Tabela 21: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 1-2

Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	% odgovorov na oceno za leta			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	0,00	0,00	0,00	1,02
2 – ne drži	1,47	3,53	4,60	2,04
3 – niti drži niti ne drži	8,82	9,41	4,60	16,33
4 – drži	42,65	30,59	27,59	20,41
5 – povsem drži	47,06	55,29	62,07	60,20
Skupaj število odgovorov	68	84	86	98
Srednja ocena	4,35	4,39	4,49	4,37
Standardni odklon	0,71	0,81	0,79	0,90
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	89,71	85,88	89,66	80,61

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 22 so ocene za trditev »Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen«. Srednja ocena pod 4 v vseh letih kaže, da zaposleni ne čutijo koristi uspeha. V letu 2014 je podjetje sicer dobilo najvišjo oceno (3,7), takrat so bile ocene še najbolj enotne – več kot 65% vseh sodelujočih se je strinjalo s tem (ocena 4 ali več), to pa je v letu 2015 precej padlo – takrat se je s tem strinjala le še slaba polovica vseh sodelujočih (51,02%) in so bile zabeležene tudi najnižje ocene. Najpogosteje uporabljena ocena v vseh letih je bila 4, manjkajo pa odgovori dveh zaposlenih v letu 2012, treh v 2014 in kar petih v letu 2015.

Tabela 22: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 1-3

Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.	% odgovorov na oceno za leta			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	11,76	4,71	4,60	6,12
2 – ne drži	10,29	9,41	8,05	13,27
3 – niti drži niti ne drži	19,12	24,71	18,39	25,51
4 – drži	30,88	35,29	45,98	32,65
5 – povsem drži	25,00	24,71	19,54	18,37
Skupaj število odgovorov	66	85	84	93
Srednja ocena	3,48	3,67	3,70	3,46
Standardni odklon	1,32	1,10	1,04	1,14
Modus	4	4	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	55,88	60,00	65,52	51,02

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Zaposleni so podajali ocene na trditev »**V podjetju se počutim varno-ega**«, ki so prikazane v Tabeli 23. Sodelujoči so se počutili najbolj varne v letu 2014, najnižje ocene varnosti zaposlitve pa so bile v letu 2015. To potrjuje tudi delež zaposlenih, ki so podali oceno 4 ali več glede na velikost vzorca, saj je oceno 4 ali 5 podalo najmanj sodelujočih med vsemi leti (82,65%), kar pa je še vedno precej velik del zaposlenih. Ocene v vseh letih so dokaj visoke (vse več kot 4,3), najpogosteje uporabljena ocena po letih pa je bila 5. Na to vprašanje niso želeli odgovoriti po en zaposleni v letih 2013, 2014 in 2015.

Tabela 23: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 1-4

V podjetju se počutim varno-ega.	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	1,47	1,18	0,00	1,02
2 – ne drži	2,94	2,35	1,15	5,10
3 – niti drži niti ne drži	7,35	7,06	10,34	10,20
4 – drži	38,24	31,76	28,74	28,57
5 – povsem drži	50,00	56,47	58,62	54,08
Skupaj število odgovorov	68	84	86	97
Srednja ocena	4,32	4,42	4,47	4,31
Standardni odklon	0,85	0,82	0,73	0,93
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	88,24	88,24	87,36	82,65

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Trditev »**Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo**« je dobila najnižje ocene v letu 2012, najvišje pa v letu 2013, ko so si bile ocene tudi najbolj enotne glede na ostala leta, kar je razvidno iz Tabele 24. V letu 2013 se je s to trditvijo strinjalo tudi največ sodelujočih – 84,71% je podalo oceno 4 ali 5. Ocena 5 je bila tudi pri tej trditvi najpogosteje izbran odgovor anketirancev v vseh letih, v letu 2014 in 2015 pa po en sodelujoči na vprašanje nista želela odgovoriti.

Tabela 24: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 1-5

Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	2,35	1,15	3,06
2 – ne drži	5,88	3,53	5,75	4,08
3 – niti drži niti ne drži	19,12	9,41	17,24	15,31
4 – drži	26,47	36,47	29,89	33,67
5 – povsem drži	44,12	48,24	44,83	42,86
Skupaj število odgovorov	68	85	86	97
Srednja ocena	4,00	4,25	4,13	4,10
Standardni odklon	1,13	0,94	0,98	1,02
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	70,59	84,71	74,71	76,53

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 25 so zbrane srednje ocene po letih za vsako od trditvev. Kot je mogoče razbrati iz prikazanih podatkov, so zaposleni vsa leta najslabše ocenili sistem nagrajevanja, ki je v podjetju. Zaposleni sicer niso povsem nezadovoljni z nagrajevanjem in prepoznavanjem njihovega doprinosa, saj so ocene v vseh letih nad oceno 3, so pa v zadnjih dveh letih najbolj ocenili zavedanje o tem, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu. Dobro in jasno definirani cilji in pričakovanja so ena izmed osnovnih potreb zaposlenih in hkrati ena glavnih odgovornosti vodij (Grom, 2010).

Tabela 25: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve v povezavi s temeljnim odnosom med podjetjem in zaposlenimi

Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenimi	2012	2013	2014	2015
<i>Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje</i>	4,34	4,40	4,51	4,46
<i>Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.</i>	4,35	4,39	4,49	4,37
<i>Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.</i>	3,48	3,67	3,70	3,46
<i>V podjetju se počutim varno-ega.</i>	4,32	4,42	4,47	4,31
<i>Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.</i>	4,00	4,25	4,13	4,10

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Po mnenju predstavnika posloводства je na visoke ocene za prvo trditvev vplivalo to, da sta dve pomembni poslovni področji (AX in AdInsure) postali bolj zreli (več uspešnih implementacij). Posledično je lažje bolj točno definirati naloge in pričakovanja. Obdobje, ko se določene prakse šele vzpostavljajo, je za zaposlene bistveno bolj stresno. S tem so povezane tudi ocene za trditvev glede ustreznosti sredstev in sistema nagrajevanj. Ko so cilji

bolje definirani, je pritisk na izvedbo večji. V času, ko se ljudje učijo, tudi sami bolj kritično vrednotijo svoj prispevek, kasneje imajo višja pričakovanja, ki pa so zelo subjektivna – podjetje ima občutek, da investira v ljudi in da morajo potem še nekaj časa delati za isto plačo, ljudje pa tipično pričakujejo višjo plačo takoj, ko se naučijo nečesa novega.

2.3.3.3 Ocenjevanje vloge in kakovosti dela posameznika v podjetju

V drugem delu vprašalnika so sodelujoči ocenjevali svojo vlogo in kakovost dela. Zaposleni so ocenjevali osem trditev:

- Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.*
- Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.*
- Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.
- V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.
- Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.
- Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.
- Pri delu v tem podjetju uživam.
- Moje delo mi nudi občutek uspeha.

V Tabeli 26 so prikazane ocene za prvo trditev iz tega sklopa, »**Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti***«. Pri tem vprašanju so za podjetje bolj ugodne nižje ocene. V vseh letih je srednja ocena znaša več kot 3, kar pomeni, da so sodelujoči prepričani, da se preko dela ne morejo v celoti izraziti in pokazati vse svoje sposobnosti. Najmanj so se strinjali z njo v letu 2012, v letu 2014 pa so bili zaposleni najbolj prepričani, da se pri njihovem delu izkazujejo le določene sposobnosti. V vseh letih je v to verjela več kot polovica sodelujočih, še največ v letu 2013 in 2014 (skoraj 55%). To potrjuje tudi podatek, da so v vseh letih, razen v letu 2013, sodelujočo najpogosteje izbrali oceno 4 (drži). Na to vprašanje v letu 2014 in 2015 nista odgovorila po en zaposleni.

Tabela 26: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 2-1

Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.* ¹	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	11,76	8,24	6,90	6,12
2 – ne drži	22,06	11,76	22,99	20,41
3 – niti drži niti ne drži	19,12	35,29	20,69	27,55
4 – drži	29,41	31,76	27,59	29,59
5 – povsem drži	17,65	12,94	20,69	15,31
Skupaj število odgovorov	68	85	86	97
Srednja ocena	3,19	3,29	3,33	3,28
Standardni odklon	1,30	1,10	1,24	1,14
Modus	4	3	4	4
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	47,06	44,71	48,28	44,90

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 27 so zabeležene ocene za trditev »Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne*«. Tudi tu velja, da so za podjetje boljše nižje ocene. Zaposleni verjamejo, da so kos svojim nalogam, kar kažejo povprečne ocene, ki so pod 2. Leta 2014 jih je tako mislilo skoraj 90%. V to so verjeli v vseh letih, kar potrjuje najpogosteje izbrana ocena, (sploh ne drži). Iz tega lahko sklepamo, da sama zahtevnost dela zaposlenim ne povzroča stiske ali stresa. Na to vprašanje ni odgovoril le en sodelujoč v letu 2014.

Tabela 27: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 2-2

Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.* ¹	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	52,94	49,41	59,77	47,96
2 – ne drži	33,82	37,65	29,89	41,84
3 – niti drži niti ne drži	8,82	9,41	5,75	9,18
4 – drži	0,00	2,35	3,45	0,00
5 – povsem drži	4,41	1,18	0,00	1,02
Skupaj število odgovorov	68	85	86	98
Srednja ocena	1,69	1,68	1,52	1,64
Standardni odklon	0,97	0,83	0,76	0,74
Modus	1	1	1	1
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	86,76	87,06	89,66	89,80

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

¹ Za trditve, označene z *, so boljše nižje vrednosti srednje ocene.

Glede na ocene za trditev »Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev«, ki jih vsebuje Tabela 28, se zaposleni v vseh letih ocenjevanja dobro zavedajo vpliva, ki ga imajo. V vseh letih je ocena nad 4 (najvišje je bila trditev ocenjena v letih 2013 in 2014), takšnih, ki se tega zavedajo, pa je bilo v populaciji, ki je sodelovala, največ v letu 2013 – skoraj 92% vseh sodelujočih. Najpogosteje uporabljena ocena v prvih treh letih je bila 5 (povsem drži), v letu 2015 pa so se sodelujoči največkrat odločili za oceno 4. V leti 2015 je tudi najmanjši delež sodelujočih izbral oceno 4 ali 5 – iz skoraj 92% v letih 2012 in 2013 je delež padel na slabih 83%. V tem letu tudi največ zaposlenih na to vprašanje ni želelo odgovoriti – takšni so bili trije v primerjavi z leti 2013, ko je bil tak en zaposlen in 2014, ko sta bila taka dva zaposlena.

Tabela 28: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 2-3

Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	1,47	0,00	0,00	1,02
2 – ne drži	1,47	1,18	2,30	0,00
3 – niti drži niti ne drži	5,88	5,88	10,34	13,27
4 – drži	39,71	44,71	32,18	43,88
5 – povsem drži	51,47	47,06	52,87	38,78
Skupaj število odgovorov	68	84	85	95
Srednja ocena	4,38	4,39	4,39	4,23
Standardni odklon	0,79	0,66	0,77	0,76
Modus	5	5	5	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	91,18	91,76	85,06	82,65

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Ocene za trditev »V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo« so v Tabeli 29. V vseh letih je ocena manj kot 4 (najvišja je bila z 3,45 leta 2012), iz česar lahko sklepam, da zaposleni ne dobivajo pozitivnih povratnih informacij od svojih nadrejenih. Na to kaže tudi relativno nizek delež vseh sodelujočih, ki so strinjanje s trditvijo ocenili s 5 ali s 4. Teh je bilo v prvih treh letih preučevanega obdobja okrog 51%, leta 2015 pa je delež takih padel na slabih 41%. V istem letu so zaposleni tudi najslabše ocenili to trditev. Največkrat izbrana ocena v letih 2012, 2014 in 2015 je sicer bila ocena 5, vendar pa so tudi vse ostale ocene bile kar precejkrat izbrane, kar tudi vpliva na končno srednjo oceno po letih. To vprašanje je ostalo neodgovorjeno kar pri treh zaposlenih leta 2012, dveh 2013, treh 2014 in dveh 2015.

Tabela 29: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 2-4

V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	14,71	16,47	9,20	17,35
2 – ne drži	14,71	11,76	21,84	14,29
3 – niti drži niti ne drži	14,71	16,47	13,79	25,51
4 – drži	16,18	27,06	20,69	13,27
5 – povsem drži	35,29	25,88	31,03	27,55
Skupaj število odgovorov	65	83	84	96
Srednja ocena	3,45	3,35	3,44	3,20
Standardni odklon	1,50	1,43	1,39	1,45
Modus	5	4	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	51,47	52,94	51,72	40,82

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 30 so odgovori za trditev »**Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka**«. S tem so se najbolj strinjali v letu 2015, ko je srednja vrednost znašala 4,07 in se je s tem strinjal tudi največji delež vseh sodelujočih (76,53%). Takšno prepričanje je veljalo v vseh letih, razen 2012, ko je povprečna ocena malce pod 4. Tudi to trditev je največ zaposlenih ocenilo s 5. Na to vprašanje niso želeli odgovoriti trije zaposleni v letu 2013, štirje v letu 2014 in en sodelujoči v letu 2015

Tabela 30: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 2-5

Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	7,35	7,06	3,45	4,08
2 – ne drži	1,47	3,53	6,90	3,06
3 – niti drži niti ne drži	20,59	12,94	13,79	15,31
4 – drži	27,94	27,06	29,89	35,71
5 – povsem drži	42,65	45,88	41,38	40,82
Skupaj število odgovorov	68	82	83	97
Srednja ocena	3,97	4,05	4,04	4,07
Standardni odklon	1,17	1,20	1,10	1,03
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	70,59	72,94	71,26	76,53

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

S trditvijo »Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja«, za katero so rezultati prikazani v Tabeli 31, so se najmanj strinjali v letu 2015, ko je srednja ocena znašala 3,26 čeprav so si tudi v ostalih obdobjih ocene zelo blizu in kažejo na to, da se zaposleni z izjavo ne strinjajo, kar je razvidno iz Tabele 31. V letu 2015 je le še 41,84% sodelujočih verjelo, da podjetje resurse uporablja racionalno. Takšnih je iz leta v leto manj, v prvih treh letih je sicer najpogosteje uporabljena ocena še znašala 4 (drži), v letu 2015 pa je največ zaposlenih izbralo oceno 3. Na vprašanje v letu 2014 ni odgovoril en zaposleni, v 2015 pa so bili takšni trije.

Tabela 31: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 2-6

Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	11,76	8,24	1,15	5,10
2 – ne drži	16,18	15,29	22,99	20,41
3 – niti drži niti ne drži	20,59	27,06	29,89	29,59
4 – drži	29,41	34,12	32,18	27,55
5 – povsem drži	22,06	15,29	12,64	14,29
Skupaj število odgovorov	68	85	86	95
Srednja ocena	3,34	3,33	3,33	3,26
Standardni odklon	1,31	1,16	1,01	1,11
Modus	4	4	4	3
% ocen 4 ali več glede na vzorec	51,47	49,41	44,83	41,84

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Trditev »Pri delu v tem podjetju uživam« so zaposleni ocenili kot je prikazano v Tabeli 32. V vseh letih je ocena nad 4, kar pomeni, da so se sodelujoči strinjali z oceno – najvišjo oceno, 4,13 je trditev prejela leta 2013, ko je strinjanje z oceno 4 ali več izrazilo 75,29% vseh sodelujočih. Strinjanje je bilo sicer največje v letu 2012 (skoraj 78% vseh sodelujočih), zanimivo pa je, da je bila prav tega leta srednja ocena najnižja v vseh letih in sicer 4. 4 pa je bila tudi sicer najpogosteje izbrana ocena v vseh letih, razen 2013, ko se je največ sodelujočih odločilo za oceno 5. Na to vprašanje ni odgovoril le en zaposleni leta 2014.

Tabela 32: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 2-7

Pri delu v tem podjetju uživam.	% odgovorov na oceno			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	0,00	0,00	0,00
2 – ne drži	4,41	3,53	3,45	6,12
3 – niti drži niti ne drži	13,24	21,18	21,84	21,43
4 – drži	42,65	34,12	39,08	36,73
5 – povsem drži	35,29	41,18	34,48	35,71
Skupaj število odgovorov	68	85	86	98
Srednja ocena	4,00	4,13	4,06	4,02
Standardni odklon	1,04	0,87	0,85	0,91
Modus	4	5	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	77,94	75,29	73,56	72,45

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 33 so ocene za trditev »**Moje delo mi nudi občutek uspeha.**« S tem so se strinjali zaposleni le leta 2013, ko je srednja ocena znašala 4,06 in se je s trditvijo strinjalo 75,29 % vseh sodelujočih. Ti so v enakem številu izbrali oceno 4 in 5. V vseh ostalih letih je srednja ocena manj kot 4, najmanj pa so se z izjavo strinjali v letu 2014, ko je tako mislilo 68,97% vseh sodelujočih in ko je bila ocena 5 tudi najpogosteje izbrana vrednost. V letu 2012 in 2015 je bila najpogosteje uporabljena ocena 4, na to vprašanje pa nista želela odgovoriti en zaposleni v letu 2014 in en v letu 2015.

Tabela 33: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 2-8

Moje delo mi nudi občutek uspeha.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	2,35	1,15	0,00
2 – ne drži	2,94	2,35	6,90	9,18
3 – niti drži niti ne drži	19,12	20,00	21,84	20,41
4 – drži	42,65	37,65	31,03	37,76
5 – povsem drži	30,88	37,65	37,93	31,63
Skupaj število odgovorov	68	85	86	97
Srednja ocena	3,93	4,06	3,99	3,93
Standardni odklon	1,01	0,94	1,00	0,95
Modus	4	4/5	5	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	73,53	75,29	68,97	69,39

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 34 prikazuje povzetek vseh srednjih ocen za področje vlog in kakovosti dela posameznika v podjetju. Zaposleni so se v vseh letih preučevanega obdobja zavedali vpliva svojega dela na sodelavce in pri svojem delu uživajo, saj sta pri teh dveh trditvah srednji oceni v vseh letih višji od 4. V zadnjih treh letih velja tudi prepričanje, da so sodelavcem in nadrejenim več kot le številka. Zaposleni so se v letu 2013 strinjali, da jim njihovo delo daje občutek uspeha, to prepričanje pa se je v ostalih letih zmanjšalo, saj so srednje ocene sicer manj kot 4, se pa gibljejo od 3,93 do 3,99. Po ocenah sodeč so zaposleni mnenja, da je njihovo delo povezano z neracionalno porabo resursov (časa, denarja in energije). Prav tako so mnenja, da njihovi dosežki niso opaženi in primerno nagrajeni. Zaposleni so sicer prepričani, da so kos nalogam in izzivom, ki jih prinaša vsakdanjik v službi, zaskrbljujoče pa je, da so sodelujoči prepričani, da pri delu, ki ga opravljajo, pridejo do izraza le nekatere njihove sposobnosti. Za podjetje je nujno, da vsak razume svoje prednosti in slabosti. Po prepričanju Science Applications International Corporation (v nadaljevanju SAIC) bi neposredno nadrejeni morali z zaposlenimi v razgovorih pri vsakem odkriti njihove spretnosti, znanja in prirojene talente (SAIC, 2011). Vodje bi morali postaviti ljudi na tista delovna mesta, na katerih bi prav te lastnosti prišle najbolj do izraza in na katerih bodo posamezniki najbolj učinkoviti (Grom, 2010).

Tabela 34: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve v povezavi z vlogo in kakovostjo posameznikovega dela

Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	2012	2013	2014	2015
<i>Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti. *</i>	3,19	3,29	3,33	3,28
<i>Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne. *</i>	1,69	1,68	1,52	1,64
<i>Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.</i>	4,38	4,39	4,39	4,23
<i>V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.</i>	3,45	3,35	3,44	3,20
<i>Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka</i>	3,97	4,05	4,04	4,07
<i>Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.</i>	3,34	3,33	3,33	3,26
<i>Pri delu v tem podjetju uživam.</i>	4,00	4,13	4,06	4,02
<i>Moje delo mi nudi občutek uspeha.</i>	3,93	4,06	3,99	3,93

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Po mnenju predstavnika posloводства je nizko zadovoljstvo zaposlenih s tem, v kolikšni meri lahko izkoriščajo vse svoje potenciale, pričakovano, saj podjetje, ki ima veliko število zaposlenih tako ali tako ne more izkoristiti vseh posameznikovih sposobnosti –naloge se morajo razporediti tako, da vsak dela tisto, v čemer je najboljši in najbolj učinkovit in kjer

*Trditve označene z * so za podjetje manj ugodne*

podjetje dosega ekonomijo obsega. Dobro je, da se zaposleni čutijo kos zaupanim nalogam, saj bi prezahtevne naloge pomenile, da ne bi dosegali svojih ciljev. Ocena pod 2 bi bila zato zaskrbljujoča za uspeh podjetja, ker bi to vodilo v nezadovoljstvo strank. Za podjetje, kot je Adacta, je nujno, da se zaposleni zavedajo vpliva svojega dela na ostale, da se počutijo del ekipe, da jih delo izpolnjuje in pri delu uživajo. Se pa strinja, da je samih pohval in priznanj za dobro opravljeno delo očitno premalo.

2.3.3.4 Ocenjevanje nekaterih značilnosti organizacijske kulture, klime ter medsebojnih odnosov

Tretji del vprašalnika je bil namenjen odkrivanju mnenja zaposlenih o značilnostih organizacijske kulture, klime ter medsebojnih odnosov. Ocenjevanje se je izvedlo na osnovi osmih trditev:

- Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja.
- Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.
- Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.
- Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe.
- Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.
- Pri delu vladajo kolegijski odnosi.
- V podjetju napredujejo pravi ljudje.
- V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.

Prva trditev v tem delu se je glasila: »**Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja**«. Ocene so prikazane v Tabeli 35. S tem so se zaposleni strinjali v vseh letih, saj so srednje ocene nad 4, še najnižje v letu 2012. Najvišje so bile ocene v letu 2014, ko je srednja ocena znašala 4,39. Leta 2015 je bila sicer srednja ocena malenkost nižja (4,32), se je pa tega leta s tem strinjalo največ sodelujočih v raziskavi – 83,67%. V vseh letih je bila najbolj pogosta ocena 5. Pri tej trditvi v vseh letih ni želelo sodelovati pet zaposlenih: en v letu 2012 in po dva v letih 2014 in 2015.

Tabela 35: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 3-1

Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	1,18	0,00	0,00
2 – ne drži	1,47	3,53	2,30	3,06
3 – niti drži niti ne drži	19,12	12,94	12,64	11,22
4 – drži	23,53	29,41	27,59	34,69
5 – povsem drži	50,00	52,94	55,17	48,98
Skupaj število odgovorov	67	85	85	96
Srednja ocena	4,15	4,29	4,39	4,32
Standardni odklon	1,08	0,91	0,80	0,80
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	73,53	82,35	82,76	83,67

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 36, ki prikazuje ocene trditev »**Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled**«, kaže, da so bili zaposleni do vodstva najbolj kritični v letu 2015, ko se je prekinil trend vsakoletnega porasta strinjanja s to trditvijo, saj je bila ta trditev takrat ocenjena z najnižjo oceno 3,79. Takrat se je tudi najmanjši delež sodelujočih odločil za oceno 4 ali 5 – takih je bilo 61,22 % vseh sodelujočih. V tem letu je bila prav tako prvič najpogosteje izbrana ocena 4. S tem se v povprečju niso stranjali še leta 2012, ki je leto z drugo najnižjo oceno. Leta 2015 je tudi največ manjkajočih odgovorov – šest, v letu 2014 manjkata dva, v letu 2015 pa štirje odgovori.

Tabela 36: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 3-2

Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	10,29	3,53	1,15	2,04
2 – ne drži	8,82	8,24	8,05	11,22
3 – niti drži niti ne drži	13,24	15,29	13,79	21,43
4 – drži	25,00	27,06	35,63	31,63
5 – povsem drži	42,65	45,88	39,08	29,59
Skupaj število odgovorov	68	85	85	94
Srednja ocena	3,81	4,04	4,06	3,79
Standardni odklon	1,35	1,13	0,99	1,08
Modus	5	5	5	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	67,65	72,94	74,71	61,22

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Ocene v Tabeli 37 za trditve »Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito« in dejstvo, da je vsako leto slabše ocenjena komunikacija z nadrejenimi, lahko sklepamo, da so zaposleni vedno manj zadovoljni z odkritostjo in komunikacijo z nadrejenimi. Najbolj nezadovoljni so bili v letu 2015, ta ocena pa soupada z oceno, ki so jo podali zaposleni na predhodno trditev. Glede na to, da se manj strinjajo s tem, da je vodstvo lahko za vzgled ostalim, lahko sklepamo, da jim tudi vedno manj odkrit način komunikacije ni po volji. To potrjuje tudi vedno manjši delež vseh zaposlenih, ki so trditev ocenili s 4 ali več. Takšnih je bilo leta 2012 75%, v letu 2015 pa le še 63,27%. Prav tako se je najpogosteje izbrana ocena iz leta 2012 in 2013 v letu 2014 in 2015 spremenila iz 5 na 4. Skozi leta je več tudi rastle tudi število sodelujočih, ki na to vprašanje niso podali odgovora: v letu 2012 je bil tak en, v 2013 dva, 2014 trije in v letu 2015 štirje zaposleni.

Tabela 37: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 3-3

Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	4,71	1,15	3,06
2 – ne drži	10,29	3,53	8,05	10,20
3 – niti drži niti ne drži	8,82	22,35	18,39	19,39
4 – drži	29,41	25,88	36,78	33,67
5 – povsem drži	45,59	41,18	32,18	29,59
Skupaj število odgovorov	67	83	84	94
Srednja ocena	4,03	3,98	3,94	3,80
Standardni odklon	1,18	1,12	0,99	1,09
Modus	5	5	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	75,00	67,06	68,97	63,27

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

S trditvijo »Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe« so raziskovalci preverjali, kakšni odnosi veljajo med zaposlenimi. Po visokih ocenah v Tabeli 38 lahko sklepamo, da med zaposlenimi vladajo kolegialni odnosi in da se sodelavci veselijo uspehov drugih. Prav pri teh ocenah so si bili zaposleni najbolj enotni, saj so v vseh letih, ko je bila ocena nad 4,8, standardni odkloni najmanjši. V vseh letih je svoje strinjanje z oceno 4 ali več izrazilo več kot 80% vseh sodelujočih – največ v letu 2012, 83,82%, ko je bila sicer srednja ocena najnižja, pa še vedno zelo visoka (4,75). V vseh letih je bila napogosteje izbrana ocena 4. Te trditve ni ocenil le en zaposleni v letu 2014.

Tabela 38: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 3-4

Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	1,47	0,00	0,00	0,00
2 – ne drži	2,94	1,18	0,00	3,06
3 – niti drži niti ne drži	13,24	15,29	18,39	13,27
4 – drži	82,35	83,53	80,46	83,67
5 – povsem drži	1,47	0,00	0,00	0,00
Skupaj število odgovorov	68	85	86	98
Srednja ocena	4,75	4,82	4,81	4,81
Standardni odklon	0,66	0,41	0,39	0,47
Modus	4	4	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	83,82	83,53	80,46	83,67

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Trditev »Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega« je bila v letu 2015 najslabše ocenjena, kar prikazuje Tabela 39. Takratna ocena 4,04 je še vedno precej visoka, vendar pa se je v tem letu najmanjši delež sodelujočih odločil za oceni, ki izražata strinjanje s trditvijo. Takrat je bilo takšnih malce več kot 71%, v letu 2013, ko je bila trditev najvišje ocenjena (4,31) se je s to oceno strinjalo tudi največ sodelujočih – 82,35%. V vseh letih je bila najpogosteje izbrana ocena 5, na vprašanje pa niso želeli odgovoriti en zaposleni v letu 2015 in trije zaposleni v letu 2014.

Tabela 39: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 3-5

Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	0,00	0,00	1,02
2 – ne drži	4,41	8,24	5,75	6,12
3 – niti drži niti ne drži	19,12	9,41	16,09	20,41
4 – drži	20,59	25,88	31,03	31,63
5 – povsem drži	51,47	56,47	43,68	39,80
Skupaj število odgovorov	68	85	84	97
Srednja ocena	4,10	4,31	4,17	4,04
Standardni odklon	1,14	0,95	0,92	0,98
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	72,06	82,35	74,71	71,43

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 40 obravnava ocene med leti za trditev »**Pri delu vladajo kolegalni odnosi**«. Po odgovorih sodeč se kolegalnost med zaposlenimi sicer manjša od leta 2013 dalje, je pa še vedno precej visoko ocenjena v vseh letih, saj se ocene gibljejo med 4,21 in 4,51. Najvišje so zaposleni ocenili kolegalnost v letu 2013, ko je kar 95,29% sodelujočih kolegalnost odnosov ocenilo s 4 ali 5. 5 je bila tudi najpogosteje izbrana ocena v vseh letih. Glede na to, da so ocene in delež prepričanih v kolegalnost precej visoki, lahko sklepam, da med zaposlenimi vladajo kolegalni odnosi, kar potrjuje tudi ocena pri trditvi 2-4. Na to vprašanje manjkata le po en odgovor v letih 2013 in 2014.

Tabela 40: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 3-6

Pri delu vladajo kolegalni odnosi.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	2,94	0,00	1,15	0,00
2 – ne drži	1,47	0,00	2,30	1,02
3 – niti drži niti ne drži	13,24	3,53	6,90	12,24
4 – drži	36,76	41,18	32,18	41,84
5 – povsem drži	45,59	54,12	56,32	44,90
Skupaj število odgovorov	68	84	86	98
Srednja ocena	4,21	4,51	4,42	4,31
Standardni odklon	0,94	0,57	0,82	0,72
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	82,35	95,29	88,51	86,73

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Do naslednje trditve, »**V podjetju napredujejo pravi ljudje**«, se ni opredelilo največ zaposlenih. Kot je razvidno iz Tabele 41, je bilo takšnih v letu 2012 osem, v letu 2013 trinajst, enajst leta 2014 in kar petnajst v letu 2015. Iz tega bi lahko sklepali, da zaposleni mogoče ne verjamejo povsem v anonimnost ankete in zato svojih odgovorov niso želeli podati. Tudi ostali, ki so sodelovali, so bili do napredovanj najbolj kritični v letu 2015, ko je bila srednja ocena z vrednostjo 3,73 najnižja. Takrat je tudi najmanjši delež sodelujočih izrazil svoje strinjanje z načinom napredovanja. Takšnih je bilo 57,14% v primerjavi z letom prej, ko je bila ocena najvišja (4,01) in se je s sistemom napredovanj strinjal največji delež sodelujočih (65,52%). V vseh letih, razen 2012, je bila najpogosteje uporabljena ocena od tistih, ki so oceno podali, ocena 4. Leta 2012 je bila najpogosteje uporabljena ocena 5.

Glede na visok delež ne odgovorov (v letu 2015 je bilo takšnih kar 15,3% vseh sodelujočih) ocenjujem, da bi bile prikazane ocene verjetno bistveno nižje, če bi ti, ki zdaj na vprašanje niso odgovorili, izrazili svoje nestrinjanje s trditvijo.

Tabela 41: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 3-7

V podjetju napredujejo pravi ljudje.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	1,18	2,30	3,06
2 – ne drži	5,88	8,24	4,60	10,20
3 – niti drži niti ne drži	17,65	10,59	14,94	14,29
4 – drži	27,94	34,12	33,33	35,71
5 – povsem drži	32,35	30,59	32,18	21,43
Skupaj število odgovorov	60	72	76	83
Srednja ocena	3,88	4,00	4,01	3,73
Standardni odklon	1,14	1,01	1,00	1,08
Modus	5	4	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	60,29	64,71	65,52	57,14

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 42 prikazuje strinjanje s trditvijo »V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje«. Glede na srednje ocene, ki v vseh letih presegajo oceno 4, v podjetju imajo razumevanje za zasebno življenje. Tega je bilo največ v letu 2012, ko je v to verjel tudi največji delež sodelujočih (več kot 85%). Najmanj so se s tem strinjali v letu 2013, ko je srednja ocena znašala 4,05. Leta 2015 je sicer srednja ocena znašala 4,11, je pa tega leta svoje strinjanje izrazilo najmanj od vseh sodelujočih – le še 72,45%. V vseh letih je bila največkrat izbrana ocena 5, manjkajo pa odgovori dveh zaposlenih leta 2013, enega v 2014 in treh zaposlenih v letu 2015.

Tabela 42: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 3-8

V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	5,88	1,18	2,30	2,04
2 – ne drži	2,94	8,24	3,45	5,10
3 – niti drži niti ne drži	5,88	14,12	17,24	17,35
4 – drži	41,18	35,29	34,48	28,57
5 – povsem drži	44,12	38,82	41,38	43,88
Skupaj število odgovorov	68	83	86	95
Srednja ocena	4,15	4,05	4,10	4,11
Standardni odklon	1,07	1,00	0,97	1,02
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	85,29	74,12	75,86	72,45

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 43 prikazuje primerjavo vseh srednjih ocen za trditve, s pomočjo katerih so sodelujoči ocenili organizacijsko klimo, kulturo in medosebne odnose. Vsa leta so bili zaposleni najbolj kritični do vodstva – glede na ocene lahko sklepam, da se vodstvo poslužuje vedno manj odkritega komuniciranja in je s svojimi dejanji vedno manj za vzgled zaposlenim. Nadrejeni in komunikacija z njimi sta ena bolj pomembnih dejavnikov, ki vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako se je zmanjšalo strinjanje z izvedenimi napredovanji. Kadar zaposleni vedo, da obstajajo možnosti napredovanja in je le to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo v delo pripravljene vložiti veliko truda (Marko, 2010). Če se napredovanje ne izvaja na podlagi znanj, izkušenj, sposobnosti, učinkovitosti, doseženih rezultatov ali kakšnih drugih kriterijev, ampak na osnovi osebnih preferenc, poznanstev, protekcije ipd., to lahko vodi v nezadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008). Prav trditve, vezana na napredovanja, je v letu 2015 dosegla najnižjo oceno na področju organizacijske kulture, klime in medosebnih odnosov (3,73). Med zaposlenimi pa sicer vladajo kolegijski odnosi in se veselijo uspehov drugih. Prav medosebni odnosi so dejavnik, ki precej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost v nekem delovnem okolju. Če med sodelavci vladajo dobri odnosi, je to mnogokrat razlog, da zaposleni ne odide, tudi če ga vsi ostali dejavniki ne izpolnjujejo v celoti. Nasprotno pa lahko slabi delovni odnosi povzročijo, da posameznik zapusti podjetje kljub dobrim ostalim pogojem dela. V podjetju vlada tudi razumevanje za zasebno življenje in prav ti trije pozitivni dejavniki najbrž vplivajo tudi na to, da so zaposleni ponosni na dejstvo, da so del podjetja. Vse to vpliva na dobro vzdušje in klimo v podjetju.

Tabela 43: Primerjava srednjih ocen za posamezne trditve povezavi z organizacijsko kulturo, klimo in medsebojnimi odnosi

Organizacijska kultura, klima in medsebojni odnosi	2012	2013	2014	2015
<i>Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja.</i>	4,15	4,29	4,39	4,32
<i>Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled..</i>	3,81	4,04	4,06	3,79
<i>Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.</i>	4,03	3,98	3,94	3,80
<i>Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe.</i>	4,75	4,82	4,81	4,81
<i>Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.</i>	4,10	4,31	4,17	4,04
<i>Pri delu vladajo kolegijski odnosi.</i>	4,21	4,51	4,42	4,31
<i>V podjetju napredujejo pravi ljudje.</i>	3,88	4,00	4,01	3,73
<i>V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.</i>	4,15	4,05	4,10	4,11

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Po mnenju predstavnika posloводства je nujno in razveseljivo, da se zaposleni skupaj veselijo uspehov, saj gre pri intelektualnih storitvah, ki jih nudijo, za ekipno delo. Pri tem tipu storitve je prav tako pomembno, da so zaposleni zadovoljni z dejavniki, kot je komuniciranje, razumevanje za zasebno življenje, da vladajo kolegijski odnosi in glede na ocene, je podjetje pri tem še kar uspešno. Rahel trend vezan na ponos zaposlenih, da delajo v tem podjetju, je verjetno povezan tudi z uspešnostjo in prepoznavnostjo podjetja na trgu.

Vodstvo s svojim delom mora dajati zgled zaposlenim, zato je rahlo zaskrbljujoč trend padanja zadovoljstva na tem področju. Prav tako na področju odkritosti komuniciranja. Verjetno je to delno povezano z rastjo števila zaposlenih in nujnostjo iskanja kompromisov med vsemi interesi. Pri hitri rasti podjetja tudi ni vedno nujno, da napredujejo pravi ljudje. Zaskrbljujoče pa je, če se napak ne uspe popravljati.

2.3.3.5 Ocenjevanje podjetnosti in inovativnosti

Inovacije v podjetje prinašajo višjo dodano vrednost na zaposlenega, kar se kaže v boljšem celotnem poslovanju, višjih plačah in posledično v večjem zadovoljstvu zaposlenih, tudi zaradi občutka uspeha ob uspešno realiziranih pobudah in idejah. Zaposleni so v tem delu ocenjevali šest trditev:

- Svoje delo samostojno načrtujem.
- Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.
- Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.
- V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.
- V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.
- Učenje je v našem podjetju vrednota.

V tem sklopu so sodelujoči najprej ocenjevali trditev »**Svoje delo samostojno načrtujem**«. Tabela 44 prikazuje, da se zaposleni s tem v vseh letih ne strinjajo, saj so srednje ocene pod 4. Najnižja je bila leta 2013, ko je znašala 3,65 in ko se je za oceno 4 ali 5 odločilo tudi najmanj sodelujočih, malce več kot 55%.

Tabela 44: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 4-1

Svoje delo samostojno načrtujem.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	3,53	2,30	2,04
2 – ne drži	8,82	8,24	1,15	8,16
3 – niti drži niti ne drži	25,00	32,94	29,89	23,47
4 – drži	33,82	30,59	40,23	37,76
5 – povsem drži	27,94	24,71	25,29	26,53
Skupaj število odgovorov	68	85	86	96
Srednja ocena	3,72	3,65	3,86	3,80
Standardni odklon	1,10	1,06	0,90	1,00
Modus	4	3	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	61,76	55,29	65,52	64,29

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Leta 2013 je bila najbolj pogosto izbrana ocena 3, v ostalih letih pa 4. Najvišja srednja ocena je bila s 3,86 leta 2014, ko se je s tem strinjal tudi največji delež sodelujočih – 65,52%. Te trditve niso ocenili en zaposleni v letu 2014 in dva v letu 2015.

Ocene za trditev »**Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev**« v Tabeli 45 prav tako kažejo, da se v podjetju s tem v vseh letih ne strinjajo. Še najbolj so se strinjali v letu 2014, ko je srednja ocena znašala 3,99, oceno 4 in več pa je takrat izbralo 71,26% vseh sodelujočih. Ocena 4 je bila tudi najpogosteje izbrana ocena v vseh letih. Najnižjo srednjo oceno je trditev prejela v letu 2015, ko je ta znašala 3,80 in ko je tudi najmanj sodelujočih izrazilo svoje strinjanje (66,33%). Na to vprašanje niso odgovorili en zaposleni v letu 2012, en v letu 2014 in en v 2015.

Tabela 45: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 4-2

Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	1,18	0,00	1,02
2 – ne drži	4,41	8,24	5,75	7,14
3 – niti drži niti ne drži	20,59	21,18	21,84	24,49
4 – drži	39,71	38,82	39,08	43,88
5 – povsem drži	29,41	30,59	32,18	22,45
Skupaj število odgovorov	67	85	86	97
Srednja ocena	3,87	3,99	3,99	3,80
Standardni odklon	1,04	0,98	0,89	0,91
Modus	4	4	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	69,12	69,41	71,26	66,33

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Glede na Tabelo 46, kjer so prikazane ocene za trditev 3, »**Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom**«, zaposleni lahko uveljavljajo svoje ideje in podajajo predloge za izboljšave. V vseh letih je znašala srednja ocena več kot 4 – leta 2013 je bila z 4,26 najvišja, leta 2015 z 4,08 pa najnižja. Leta 2015 se je s trditvijo strinjalo tudi najmanj sodelujočih – takih je bilo takrat malce manj kot 75% v primerjavi z letom 2012, ko je bilo takih 83,82%. Takrat je bila najpogosteje izbrana ocena 4, v vseh ostalih letih pa 5. Pri tej trditvi manjkajo odgovori enega zaposlenega v 2012 in enega v 2014.

Tabela 46: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 4-3

Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	2,94	2,35	0,00	2,04
2 – ne drži	0,00	1,18	4,60	5,10
3 – niti drži niti ne drži	11,76	12,94	14,94	18,37
4 – drži	45,59	35,29	36,78	31,63
5 – povsem drži	38,24	48,24	42,53	42,86
Skupaj število odgovorov	67	85	86	98
Srednja ocena	4,18	4,26	4,19	4,08
Standardni odklon	0,87	0,90	0,86	1,00
Modus	4	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	83,82	83,53	79,31	74,49

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Koliko se zaposleni strinjajo s trditvijo »V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi«, prikazuje tabela 47. Pri tej trditvi so v primerjavi s trditvijo 4-3 malce nižje srednje ocene, še vedno pa v prvih treh letih v povprečju izražajo strinjanje. V podjetju so pobude in predloge zaposlenih očitno najbolj cenili v letu 2013, ko je srednja ocena znašala 4,17 in je 77,65% vseh sodelujočih v raziskavi delilo strinjanje s trditvijo. Leta 2015 je srednja ocena padla na najnižjo vrednost, na 3,93, delež strinjanja med sodelujočimi pa je prav tako padel za več kot 10 odstotnih točk. V prvih treh letih je bila najpogosteje izbrana ocena 5, v letu 2015 pa 4. Te trditve niso ocenili en zaposleni v 2013, dva v 2014 in štirje v 2015.

Tabela 47: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 4-4

V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	5,88	2,35	2,30	0,00
2 – ne drži	2,94	3,53	6,90	10,20
3 – niti drži niti ne drži	14,71	15,29	14,94	18,37
4 – drži	27,94	31,76	35,63	35,71
5 – povsem drži	48,53	45,88	37,93	31,63
Skupaj število odgovorov	68	84	85	94
Srednja ocena	4,10	4,17	4,02	3,93
Standardni odklon	1,14	0,98	1,02	0,98
Modus	5	5	5	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	76,47	77,65	73,56	67,35

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Trditev »V podjetju je razumevanje za učenje na napakah« so sodelujoči najvišje ocenili v letu 2013, ko je srednja ocena znašala 4,19. Tabela 48 izkazuje najnižjo srednjo oceno v letu 2012, ko je znašala 3,99, v ostalih letih pa srednja ocena nakazuje strinjanje. V letu 2014 se je največji delež sodelujočih odločil za oceno 4 ali več, ta pa je bila tudi vsa leta najpogosteje izbrana vrednost. Te trditve nista želela oceniti dva sodelujoča v letu 2015 in dva v letu 2014.

Tabela 48: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 4-5

V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	0,00	0,00	0,00
2 – ne drži	4,41	1,18	4,60	6,12
3 – niti drži niti ne drži	13,24	17,65	10,34	17,35
4 – drži	44,12	42,35	52,87	39,80
5 – povsem drži	33,82	38,82	29,89	34,69
Skupaj število odgovorov	68	85	85	96
Srednja ocena	3,99	4,19	4,11	4,05
Standardni odklon	1,03	0,76	0,77	0,89
Modus	4	4	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	77,94	81,18	82,76	74,49

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Da je učenje vrednota, so zaposleni verjeli v vseh letih, saj Tabela 49 prikazuje v vseh letih srednje ocene nad 4. Ta je bila z 4,31 najvišja v letu 2012 in 2013, ko je bil tudi delež vseh sodelujočih, ki so se odločili za oceno 4 ali 5, najvišji – 2012 malce več kot 85%, 2013 malce manj kot 85%. V to trditev je najmanj zaposlenih verjelo v 2015 (77,55%), ko je bila tudi srednja ocena najnižja (4,14). Sicer se je ocena 5 v vseh letih pojavljala kot najpogosteje izbrana vrednost. Pri tem vprašanju manjka le en odgovor v letu 2014.

Tabela 49: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 4-6

Učenje je v našem podjetju vrednota.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	1,18	0,00	1,02
2 – ne drži	4,41	8,24	4,60	9,18
3 – niti drži niti ne drži	5,88	5,88	12,64	12,24
4 – drži	26,47	28,24	34,48	29,59
5 – povsem drži	58,82	56,47	47,13	47,96
Skupaj število odgovorov	68	85	86	98
Srednja ocena	4,31	4,31	4,26	4,14
Standardni odklon	1,07	0,99	0,86	1,03
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	85,29	84,71	81,61	77,55

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 50 so primerjalno prikazane vse srednje ocene podjetnosti in inovativnosti po letih. Najnižje srednje ocene (pod 4) so zaposleni podelili trditvam, ki se nanašajo na samostojno načrtovanje dela in načinov oz. sredstev za doseganje delovnih ciljev. Za zaposlene je pomembno, da se jim pusti določeno mero avtonomnosti in kreativnosti pri načrtovanju in izvedbi svojega dela.

Če delo posamezniku omogoča, da uporabi določeno mero samostojnosti in ustvarjalnosti, vodi do notranjega spodbujanja in samouresničevanja posameznika. Samostojni zaposleni, ki lahko izbirajo način dela in orodja za delo, veljajo za bolj odgovorne, samo delo pa jim daje občutek veljave, priznanja in vodi do samospoštovanja. Po drugi strani pa nesamostojnost vodi v apatičnost in nedoseganje rezultatov (Možina at al 1998). V podjetju sicer zaposleni lahko prispevajo k izboljšavam in uvajajo nove pristope, očitno pa v podjetju vedno bolj velja prepričanje, da takšna dejanja niso cenjena. Najvišje ocene je v sklopu tega področja v vseh letih dobila trditev, vezana na učenje kot vrednoto, kar je dobro, saj očitno zaposleni verjamejo, da se v podjetju vzpodbuja izobraževanje in da je to skupna vrednota podjetja.

Tabela 50: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve, povezane s podjetnostjo in inovativnostjo

Podjetnost in inovativnost	2012	2013	2014	2015
<i>Svoje delo samostojno načrtujem.</i>	3,72	3,65	3,86	3,80
<i>Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev</i>	3,87	3,89	3,99	3,80
<i>Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.</i>	4,18	4,26	4,19	4,08
<i>V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi</i>	4,10	4,17	4,02	3,93
<i>V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.</i>	3,99	4,19	4,11	4,05
<i>Učenje je v našem podjetju vrednota.</i>	4,31	4,31	4,26	4,14

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Predstavniki posloводства meni, da so nizke ocene za prvo trditev razumljive glede na to, da podjetje deluje na področju informacijske tehnologije, kjer je potrebno razvoj storitev izvajati in spremljati po določenih metodologijah. S tem je najbrž povezan tudi negativen trend pri ocenjevanju samostojnega načrtovanja dela. Z rastjo in z bolj definiranimi storitvami, ko se ve, kaj je potrebno narediti in kako, je svobode pri izbiri manj. Z uvajanjem metodologij dela je najbrž povezan tudi negativen trend pri zadovoljstvu glede podajanja pobud, izboljšav in idej. Tudi ta je verjetno povezan z rastjo podjetja in bolj definiranimi storitvami, kar pa ni nujno opravičilo.

2.3.3.6 Ocenjevanje kakovosti delovnega okolja

V tem sklopu so zaposleni ocenjevali kakovost delovnega okolja. Pri sestavi vprašalnika so se avtorji omejili predvsem na ugotavljanje zadovoljstva z delovnim časom, ki pa je le eden od dejavnikov delovnega okolja. Zaposleni so v tem sklopu ocenjevali šest trditev. Pri trditvah, označenih z zvezdico (*), so za podjetje bolj ugodne nižje ocene:

- Razporeditev delovnega časa mi ustreza.
- Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.*
- Moj delovni čas je predolg.*
- Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.*
- Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.*
- Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.*

Zaposleni so v povprečju vsa leta izražali precej visoko strinjanje z ustreznostjo razporeditve delovnega časa, kar je prikazano v Tabeli 51. Najbolj so se s tem strinjali s srednjo oceno 4,57 sicer v letu 2012, je pa leta 2015, ko je bila srednja ocena 4,55, največ sodelujočih izbralo oceno 4 ali 5. Teh je bilo kar 91,84% vseh sodelujočih. Najmanjši delež ocen 4 in 5

je bil z 88,24% v letu 2013, v vseh letih pa je bila ocena 5 najpogosteje izbrana ocena. Na to trditev svoje ocene ni podal le en zaposleni v letu 2014.

Tabela 51: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 5-1

Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=89
1 – sploh ne drži	0,00	1,18	2,30	0,00
2 – ne drži	1,47	2,35	0,00	2,04
3 – niti drži niti ne drži	7,35	8,24	4,60	6,12
4 – drži	23,53	29,41	29,89	26,53
5 – povsem drži	67,65	58,82	62,07	65,31
Srednja ocena	4,57	4,42	4,51	4,55
Standardni odklon	0,70	0,84	0,79	0,71
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	91,18	88,24	91,95	91,84

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Pri trditvi 5-2 so za podjetje boljše nižje srednje ocene (manj kot 3). Tabela 52 kaže najvišjo srednjo oceno leta 2013 (4,18), najbolj ugodna pa 2012 (3,94), ko je največji delež izbrane ocene 1 ali 2 (14,71%). Takih je bilo najmanj 2013 (9,41%). Modus v vseh letih je ocena 5, kar je za podjetje neugodno. Glede na visoke ocene sklepam, da visok delež zaposlenih svoj zasebni prosti čas namenja reševanju službenih dolžnosti. Te trditve ni ocenil en zaposleni v letu 2014 in dva v letu 2015.

Tabela 52: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 5-2

Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.*	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	0,00	3,53	3,45	4,08
2 – ne drži	14,71	5,88	6,90	8,16
3 – niti drži niti ne drži	19,12	15,29	14,94	17,35
4 – drži	23,53	20,00	24,14	23,47
5 – povsem drži	42,65	55,29	49,43	44,90
Skupaj število odgovorov	68	85	86	96
Srednja ocena	3,94	4,18	4,10	3,99
Standardni odklon	1,11	1,12	1,12	1,17
Modus	5	5	5	5
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	14,71	9,41	10,34	12,24

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tudi pri naslednji trditvi, »**Moj delovni čas je predolg***«, so za podjetje ugodnejše nizke srednje ocene. Kot prikazuje Tabela 53, so te precej nižje kot pri trditvi 5-2, saj je bila najnižja srednja ocena v letu 2012 in je znašala 2,41. Takrat se je več kot 60% vseh sodelujočih odločilo za oceno 2 ali manj. Že naslednje leto je srednja ocena padla na najvišjo vrednost med leti in sicer na 2,81. V letu 2014 pa je najmanjši delež vseh sodelujočih izbral oceno 2 ali manj (47,13%). Prvi dve leti je bila 2 najpogosteje izbrana ocena, v zadnjih dveh letih pa je to ocena 3. Na to vprašanje niso odgovorili en zaposleni v 2013, en v 2014 in dva v letu 2015.

Tabela 53: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 5-3

Moj delovni čas je predolg. *	% odgovorov na oceno po letih			
	2012	2013	2014	2015
1 – sploh ne drži	25,00	22,35	22,99	23,47
2 – ne drži	35,29	25,88	24,14	24,49
3 – niti drži niti ne drži	19,12	17,65	26,44	28,57
4 – drži	14,71	14,12	17,24	12,24
5 – povsem drži	5,88	18,82	8,05	9,18
Skupaj število odgovorov	68	84	86	96
Srednja ocena	2,41	2,81	2,63	2,58
Standardni odklon	1,19	1,44	1,25	1,25
Modus	2	2	3	3
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	60,29	48,24	47,13	47,96

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 54 so prikazane ocene glede rokov za doseganje ciljev, ki so postavljeni zaposlenim. Tudi ta trditev je oblikovana na način, da je za podjetje bolj ugodno, če od zaposlenih dobiva nižje ocene. V primeru Adacte so zaposleni najslabše ocenili postavljanje rokov v letih 2013 in 2015, ko je srednja ocena znašala 2,89 in 2,54. Oceno 1 ali 2 je vsa leta izbrala manj kot polovica sodelujočih v raziskavi – še največ leta 2012, ko je bilo takih 48,53%, najmanj pa v letu 2013, ko se je za oceno 1 ali 2 odločilo le 40% sodelujočih. Prvi dve leti je bila najpogosteje uporabljena ocena 3, zadnji dve leti pa 2. Po ocenah sodeč je bilo po mnenju zaposlenih podjetje najbolj uspešno pri postavljanju realnih rokov v letu 2014, ko je srednja ocena znašala 2,56. Glede na to, da je vrednost nad 2, lahko sklepam, da zaposleni čutijo pritiske zaradi nerealno postavljenih rokov. Na to vprašanje v letu 2012 ni odgovoril en, v 2014 dva, v letu 2015 pa trije zaposleni.

Tabela 54: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 5-4

Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.*	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	19,12	12,94	14,94	10,20
2 – ne drži	29,41	27,06	42,53	30,61
3 – niti drži niti ne drži	30,88	29,41	19,54	29,59
4 – drži	11,76	18,82	11,49	17,35
5 – povsem drži	7,35	11,76	9,20	9,18
Skupaj število odgovorov	67	85	85	95
Srednja ocena	2,58	2,89	2,56	2,84
Standardni odklon	1,16	1,21	1,17	1,13
Modus	3	3	2	2
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	48,53	40,00	57,47	40,82

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 55 so ocene za trditev »**Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok***«, ki se v neki meri navezuje na predhodno trditev. Tudi pri tej trditvi velja, da so za podjetje boljše nizke ocene. Ta trditev je sicer v vseh letih dobila boljšo srednjo oceno – najnižja je bila leta 2012, ko je znašala 2,22 in se je tudi največji delež sodelujočih odločil za oceno 2 ali manj. Takih je bilo takrat 66,18%. To prepričanje pa je že naslednje leto delilo le še 49,91%, ko je podjetje prejelo najslabšo oceno – 2,62. V letih od 2012 do 2014 so se zaposleni največkrat odločili za oceno 2, v letu 2015 pa za 3. Na to vprašanje niso odgovorili trije zaposleni: dva v letu 2014 in en v letu 2015.

Tabela 55: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 5-5

Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.*	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	25,00	16,47	24,14	21,43
2 – ne drži	41,18	32,94	35,63	30,61
3 – niti drži niti ne drži	26,47	28,24	22,99	33,67
4 – drži	1,47	16,47	11,49	12,24
5 – povsem drži	5,88	5,88	3,45	1,02
Skupaj število odgovorov	68	85	85	97
Srednja ocena	2,22	2,62	2,33	2,40
Standardni odklon	1,03	1,12	1,08	1,00
Modus	2	2	2	3
% ocen 4 ali več glede na vzorec	66,18	49,41	59,77	52,04

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Za podjetje so zelo ugodne ocene trditve, povezane z diskriminacijo zaposlenih v podjetju. Tabela 56 prikazuje rezultate, za katere velja, da so za podjetje bolj ugodne nižje ocene. Te so bile njeniže v letu 2014, ko je srednja ocena znašala 1,26 in je kar 93,10% vseh sodelujočih zanikala diskriminacijo zaposlenih. Najbolj neugodne ocene so zaposleni podelili v letu 2012, ko je srednja ocena znašala 1,49. V vseh letih je bila najpogosteje izbrana ocena 1. Na to vprašanje manjka odgovor dveh zaposlenih v 2013, enega v 2014 in dveh zaposlenih v 2015.

Tabela 56: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 5-6

Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju. *	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	77,94	76,47	82,76	70,41
2 – ne drži	10,29	16,47	10,34	15,31
3 – niti drži niti ne drži	2,94	3,53	2,30	7,14
4 – drži	2,94	1,18	3,45	3,06
5 – povsem drži	5,88	0,00	0,00	2,04
Skupaj število odgovorov	68	83	86	96
Srednja ocena	1,49	1,28	1,26	1,48
Standardni odklon	1,1	0,59	0,67	0,92
Modus	1	1	1	1
% ocen 4 ali več glede na vzorec	88,24	92,94	93,10	85,71

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 57 prikazuje povzetek srednjih ocen za vsako od trditve, ki se nanaša na kakovost delovnega okolja. Zaposleni so v vseh letih najbolj ocenili ustreznost razporeditev delovnega časa. Ugodno za podjetje je tudi to, da zaposleni v svojem okolju ne zaznavajo diskriminacije. Glede na ocenem zaposleni niso najbolj zadovoljni s tem, da delajo preveč, imajo postavljene roke, ki so prekratki, kar vodi v previsok tempo dela. Zaposleni posledično opravljajo delo tudi izven delovnega časa, kar za podjetje na dolgi rok ni dobro, saj lahko vodi so izgorelosti zaposlenih. Podjetje bi moralo stremeti k temu, da so zaposleni enakomerno in primerno obremenjeni in da svojega dela ne opravljajo v prostem času. S tem namreč izgubljajo čas, ki bi ga morali posvetiti svojim hobijem, počitku in regeneraciji.

Tabela 57: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve v povezavi s kakovostjo delovnega okolja

Kakovost delovnega okolja	2012	2013	2014	2015
<i>Razporeditev delovnega časa mi ustreza.</i>	4,57	4,42	4,51	4,55
<i>Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa. *</i>	3,94	4,18	4,10	3,99
<i>Moj delovni čas je predolg. *</i>	2,41	2,81	2,63	2,58
<i>Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke. *</i>	2,58	2,89	2,56	2,84
<i>Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok. *</i>	2,22	2,62	2,33	2,40
<i>Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju. *</i>	1,49	1,28	1,26	1,48

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

2.3.3.7 Ocenjevanje dejavnikov za osebno rast in razvoj

V okviru ocenjevanja dejavnikov za osebno rast in razvoj so zaposleni ocenjevali štiri trditve:

- V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.
- V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.
- Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.
- V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.

Tabela 58 prikazuje ocene za prvo od štirih trditvev. V prvih dveh letih proučevanega obdobja so se zaposleni še strinjali, da so v zadnjem letu imeli pogovor o svojem napredku, v zadnjih dveh letih pa je srednja ocena padla pod 4 in sicer iz 4,19 v letu 2012 na 3,62 v letu 2014. Skozi vsa leta so se sodelujoči odločali največkrat za oceno 5, največji delež vseh, ki so izbrali oceno 4 ali 5 pa je bil tudi v letu 2012, ko se je tako odločilo skoraj 78% vseh sodelujočih. Je pa pri tej trditvi precej veliko število manjkajočih odgovorov – v vseh letih kar osemnajst zaposlenih ni odgovorilo na vprašanje: en leta 2012, pet 2013, pet 2014 in sedem v letu 2015.

Tabela 58: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 6-1

V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	7,35	10,59	14,94	15,31
2 – ne drži	4,41	3,53	9,20	6,12
3 – niti drži niti ne drži	8,82	10,59	14,94	6,12
4 – drži	19,12	16,47	12,64	17,35
5 – povsem drži	58,82	52,94	42,53	47,96
Skupaj število odgovorov	67	80	82	91
Srednja ocena	4,19	4,04	3,62	3,82
Standardni odklon	1,23	1,36	1,52	1,53
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	77,94	69,41	55,17	65,31

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 59 so prikazane ocene za trditev »V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.« S tem se je leta 2013 strinjalo 80% vseh sodelujočih v raziskavi, ki so se tudi v tem letu (tako kot v vseh ostalih) najpogosteje odločali za oceno 5 in dosegli najvišjo srednjo oceno 4,35. Najnižjo oceno, ki pa še vedno predstavlja strinjanje s trditvijo, saj srednja ocena znaša 4,08, je podjetje doseglo v letu 2014, ko se je za oceno 4 ali več odločil najmanjši delež sodelujočih – 68,97%. Ocen niso podali po en zaposleni v letu 2012 in 2013 in v vsakem od preostalih dveh let vsako leto trije zaposleni.

Tabela 59: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 6-2

V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	2,35	2,30	2,04
2 – ne drži	4,41	1,18	1,15	3,06
3 – niti drži niti ne drži	11,76	15,29	24,14	14,29
4 – drži	30,88	21,18	27,59	25,51
5 – povsem drži	47,06	58,82	41,38	52,04
Skupaj število odgovorov	67	84	84	95
Srednja ocena	4,13	4,35	4,08	4,26
Standardni odklon	1,09	0,95	0,97	0,97
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	77,94	80,00	68,97	77,55

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Trditev »Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje« je bila podobno ocenjena, saj se je srednja ocena ves čas gibala okrog 4,3 – najnižja je bila v 2014, ko je znašala 4,26, leto 2013 pa je bilo najbolje ocenjeno z oceno 4,37. Takrat je bil tudi najvišji delež ocen 4 in 5 in sicer 83,53%. Tudi pri tej trditvi so se ocenjevalci najpogosteje odločali za oceno 5. Manjkajo odgovori za 2012 (en), 2013 (dva), 2014 (pet) in 2015 (dva). Vrednosti so prikazane v Tabeli 60.

Tabela 60: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 6-3

Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	4,41	1,18	0,00	1,02
2 – ne drži	1,47	4,71	5,75	1,02
3 – niti drži niti ne drži	11,76	8,24	11,49	15,31
4 – drži	23,53	25,88	29,89	30,61
5 – povsem drži	57,35	57,65	47,13	50,00
Skupaj število odgovorov	67	83	82	96
Srednja ocena	4,30	4,37	4,26	4,30
Standardni odklon	1,05	0,92	0,90	0,85
Modus	5	5	5	5
% ocen 4 ali več glede na vzorec	80,88	83,53	77,01	80,61

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Ocene za trditev »V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj« so v Tabeli 61.

Tabela 61: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 6-4

V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	5,88	2,35	5,75	9,18
2 – ne drži	4,41	11,76	10,34	8,16
3 – niti drži niti ne drži	22,06	11,76	22,99	17,35
4 – drži	22,06	22,35	24,14	33,67
5 – povsem drži	45,59	50,59	33,33	29,59
Skupaj število odgovorov	68	84	84	96
Srednja ocena	3,97	4,08	3,71	3,68
Standardni odklon	1,18	1,15	1,22	1,25
Modus	5	5	5	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	67,65	72,94	57,47	63,27

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Z njo se je večina strinjala v vseh letih, še največ v letu 2013, ko se je 72,94% vseh sodelujočih odločilo za oceno 4 in več. Edino takrat je srednja ocena tudi preseгла vrednost 4 – znašala je 4,08. V ostalih letih je bila srednja ocena pod 4, najnižja v letu 2015, ko je znašala 3,68 in ko je bila 4 tudi najnižja najpogosteje izbrana vrednost. Manjkajo pa odgovori enega zaposlenca v 2013, treh v 2014 in dveh v 2015.

V Tabeli 62 so primerjalno prikazane vse srednje vrednosti za trditve, povezane z osebno rastjo in razvojem. Na osnovi odgovorov lahko sklepam, da zaposleni v zadnjih dveh letih ne čutijo povsem, da imajo v podjetju nekoga, ki skrbi za njihov razvoj ali da se v podjetju ukvarjajo z napredkom in razvojem kadrov. Razvoja tu ne enačimo z napredovanjem, temveč s pomočjo posamezniku najti naloge in zadolžitve, ki se prilagajajo njihovim naravnim danostim: unikatni kombinaciji spretnosti, znanj, talentov itd. (Saic, 2011). Vodje bi morali pri zaposlenih odkrivati talente in jih razvijati ter tako zaposlenim nuditi priložnost za osebno rast, od katere imajo koristi tako zaposleni kot podjetja (Grom, 2010). Zaposleni pa se vsa leta najbolj strinjajo, da jim delo širi obzorja in da je podjetje dobra referenca za iskanje novih zaposlitev, kar pomeni, da verjamejo v ugled podjetja, ki ga ta uživa na trgu.

Tabela 62: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve za trditve v povezavi z osebno rastjo in razvojem

Podjetnost in inovativnost	2012	2013	2014	2015
<i>V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.</i>	4,19	4,04	3,62	3,82
<i>V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.</i>	4,13	4,35	4,08	4,26
<i>Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.</i>	4,30	4,37	4,26	4,30
<i>V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.</i>	3,97	4,08	3,71	3,68

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Predstavniki posloводства meni, da so ocene pod 4 v zadnjih dveh letih bolj posledica neizvajanja dogovorjenih aktivnosti v podjetju kot kaj drugega, saj ima podjetje izoblikovane načine spremljanja zaposlenih tudi v obliki letnih razgovorov, ki jih v zadnjih letih niso spreminjali. Negativen trend pri zadnji trditvi pa je po njegovem mnenju verjetno posledica bolj definiranih storitev. Posledično se podjetje manj osredotoča na učenje zaposlenih oz. se v njih manj investira.

2.3.3.8 Ocenjevanje čustvene pripadnosti podjetju

V zadnjem sklopu vprašanj so avtorji raziskave želeli ugotoviti čustveno pripadnost podjetju. Za posameznike, ki so bolj čustveno pripadni, ki se bolj počutijo del podjetja in uspeha in ki

se bolj poistovetijo s podjetjem, velja, da je manj verjetnosti, da bodo želeli zamenjati zaposlitev. V tem sklopu so sodelujoči podajali svoje mnenje o osmih trditvah:

- Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju.
- Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.
- Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.
- Menim, da bi se zlahka navezal na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje.*
- V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine".*
- Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje.*
- To podjetje mi osebno veliko pomeni.
- Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.*

Tabela 63 odkriva, da zaposleni dolgoročno niso povsem prepričani v svoj obstanek v podjetju, saj so srednje ocene v vseh letih pod 4. Najvišja srednja ocena 3,83 je bila leta 2013, ko je tudi največji delež, to je 65,88%, vseh sodelujočih ocenil trditev s 4 ali več. Najnižji delež takih je bil v letu 2015, ko je oceno 4 ali 5 izbralo 57,14% vseh sodelujočih. Najnižja srednja ocena je zabeležena v letu 2012, v vseh letih pa je bila največkrat obkrožena ocena 4. Na to vprašanje ni odgovorilo enajst zaposlenih: en v 2012, dva v 2013, dva v 2014 in kar šest v 2015.

Tabela 63: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 7-1

Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	8,82	5,88	2,30	3,06
2 – ne drži	8,82	3,53	9,20	6,12
3 – niti drži niti ne drži	19,12	22,35	26,44	27,55
4 – drži	33,82	35,29	33,33	32,65
5 – povsem drži	27,94	30,59	26,44	24,49
Skupaj število odgovorov	67	83	85	92
Srednja ocena	3,64	3,83	3,74	3,74
Standardni odklon	1,24	1,10	1,04	1,03
Modus	4	4	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	61,76	65,88	59,77	57,14

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 64 so ocene, kot so jih podali zaposleni na trditev »**Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja**«. Ta trditev ima največ 5 v prvih treh letih proučevanega obdobja, v zadnjem letu pa je bila najbolj pogosta ocena 4. Srednja ocena je sicer v vseh letih pod 4, najvišja je bila leta 2013, ko je znašala 3,82, najnižja pa z 3,63 že

naslednje leto. Takrat se je tudi najmanjši delež sodelujočih (54,02%) odločil za oceno 4 ali 5. Manjkajo trije odgovori v letu 2013, trije v 2014 in sva v letu 2015.

Tabela 64: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 7-2

Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	8,82	5,88	4,60	3,06
2 – ne drži	5,88	3,53	12,64	7,14
3 – niti drži niti ne drži	20,59	25,88	25,29	27,55
4 – drži	29,41	28,24	25,29	35,71
5 – povsem drži	35,29	32,94	28,74	24,49
Skupaj število odgovorov	68	82	84	96
Srednja ocena	3,76	3,82	3,63	3,73
Standardni odklon	1,25	1,14	1,18	1,02
Modus	5	5	5	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	64,71	61,18	54,02	60,20

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 65 prikazuje koliko se zaposleni poistovestijo s problemi podjetja. Tega je bilo največ v letu 2014 (66,67% vseh sodelujočih), najmanj pa leta 2012 (58,82%). Srednja ocena je vsa leta pod 4, še najvišja je bila leta 2014 (3,8), najnižja pa z 3,63 v letu 2015. V letu 2012 so sodelujoči v enakem številu izbrali oceno 4 in 5, v ostalih letih pa je bila najpogosteje izbrana ocena 4. Na to vprašanje niso odgovorili štirje v letu 2014 in dva v 2015.

Tabela 65: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 7-3

Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	2,94	7,06	3,45	4,08
2 – ne drži	10,29	7,06	11,49	12,24
3 – niti drži niti ne drži	27,94	23,53	13,79	21,43
4 – drži	29,41	34,12	39,08	38,78
5 – povsem drži	29,41	28,24	27,59	21,43
Skupaj število odgovorov	68	85	83	96
Srednja ocena	3,72	3,69	3,80	3,63
Standardni odklon	1,09	1,17	1,10	1,09
Modus	4/5	4	4	4
% ocen 4 ali več glede na vzorec	58,82	62,35	66,67	60,20

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 66 prikazuje ocene za trditve, s katero se je ocenjevalo navezanost zaposlenih na podjetje. Pri tej trditvi velja, da so nižje ocene za podjetje bolj ugodne. Vse dodeljene ocene so okrog 3, kar za podjetje ni najbolj vzpodbudno. Še najbolj ugodno je bilo leto 2015, ko je bila najnižja srednja ocena 2,95. Po ocenah sodeč je bila navezanost na podjetje najmanjša leta 2013, ko je srednja ocena znašala 3,21. Takrat se je tudi najmanjši delež sodelujočih odločil za oceno 1 ali 2. Najpogosteje izbrana ocena je bila v letu 2012 2, v letih 2013 in 2015 3, v letu 2014 pa se je enako število odločilo za oceno 2 in 3. Pri tem vprašanju je bilo največ neodgovorjenih vrednosti: v letu 2012 nista odgovorila dva zaposlena, v 2013 osem, v 2014 pet in v 2015 enajst. Skupaj kar šestindvajset.

Tabela 66: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 7-4

Menim, da bi se zlahka navezal na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje.*	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	10,29	7,06	6,90	9,18
2 – ne drži	27,94	18,82	27,59	23,47
3 – niti drži niti ne drži	23,53	29,41	27,59	29,59
4 – drži	20,59	18,82	17,24	15,31
5 – povsem drži	14,71	16,47	14,94	11,22
Skupaj število odgovorov	66	77	82	87
Srednja ocena	3,02	3,21	3,06	2,95
Standardni odklon	1,25	1,20	1,19	1,17
Modus	2	3	2/3	3
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	38,24	25,88	34,48	32,65

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 67 kaže podatke z ocenami trditve »**V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine"***«. Pri tej trditvi so za podjetje bolj ugodne nizke srednje ocene. Ta je bila najnižja leta 2013, ko je znašala 1,91 in je tudi največji delež vseh zaposlenih podal oceno 1 ali 2. Takrat je bila 1 tudi najpogosteje izbrana ocena, tako kot 2014. Z izjavo se je največ sodelujočih strinjalo v letu 2014, ko je ocene, ki izražajo strinjanje, izbralo 37,93% vseh sodelujočih. Najvišja srednja ocena pa je bila izračunana za leto 2012 in sicer 2,41. Te trditve niso želeli oceniti le trije zaposleni v letu 2014.

Tabela 67: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 7-5

V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine".*	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	30,88	41,18	39,08	32,65
2 – ne drži	32,35	35,29	22,99	34,69
3 – niti drži niti ne drži	13,24	15,29	16,09	19,39
4 – drži	11,76	8,24	11,49	8,16
5 – povsem drži	11,76	0,00	6,90	5,10
Skupaj število odgovorov	68	85	84	98
Srednja ocena	2,41	1,91	2,21	2,18
Standardni odklon	1,35	0,95	1,29	1,13
Modus	2	1	1	2
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	63,24	76,47	62,07	67,35

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 68 prikazuje ocene za trditev »Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje*«. Tudi pri tej izjavi so za podjetje bolj ugodne nižje ocene. Najnižje so bile leta 2013, ko je srednja ocena znašala 2,16, najvišje pa leta 2012 z 2,51. Sicer je največ sodelujočih izbralo oceno 1 ali 2 v letu 2014, ko je bilo takih 63,22%. V prvih dveh letih je bila najpogosteje izbrana ocena 1, v drugih dveh pa 2. V letu 2012 na to ni odgovoril en zaposleni, v letu 2014 so bili takšni trije, v 2015 pa dva zaposlena.

Tabela 68: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 7-6

Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje.*	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	30,88	37,65	31,03	28,57
2 – ne drži	26,47	24,71	32,18	30,61
3 – niti drži niti ne drži	14,71	23,53	19,54	23,47
4 – drži	13,24	11,76	9,20	10,20
5 – povsem drži	13,24	2,35	4,60	5,10
Skupaj število odgovorov	67	85	84	96
Srednja ocena	2,51	2,16	2,21	2,31
Standardni odklon	1,41	1,13	1,14	1,16
Modus	1	1	2	2
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	57,35	62,35	63,22	59,18

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Pomen podjetja za zaposlene so skušali razsikovanci ugotoviti s trditvijo 7-7, za katero so podatki prikazani v Tabeli 69. Da jim osebno veliko pomeni, so se v največji meri sodelujoči strinjali v letu 2013, ko je največji delež anketirancev izbral oceno 4 in več – takih je bilo 64,74%. Najvišja srednja ocena je bila sicer leto kasneje (3,83), najnižja pa leto prej (3,70). Najpogosteje izbrana ocena se je med leti pri tej trditvi spreminjala – začelo se je s 4 v letu 2012, 5 v letih 2013 in 2014, v letu 2015 pa je padla na oceno 3. Na to vprašanje je manjkal odgovor devetih zaposlenih: enega v letu 2012, treh v 2014 in petih v 2015.

Tabela 69: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditev 7-7

To podjetje mi osebno veliko pomeni.	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	2,94	3,53	1,15	1,02
2 – ne drži	11,76	9,41	9,20	6,12
3 – niti drži niti ne drži	25,00	22,35	26,44	31,63
4 – drži	30,88	30,59	27,59	28,57
5 – povsem drži	27,94	34,12	32,18	27,55
Skupaj število odgovorov	67	85	84	93
Srednja ocena	3,70	3,82	3,83	3,80
Standardni odklon	1,10	1,12	1,04	0,97
Modus	4	5	5	3
% ocen 4 ali več glede na vzorec	58,82	64,71	59,77	56,12

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Tabela 70 prikazuje ocene za trditev: »**Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam**«*. Najnižjo srednjo oceno, ki je v primeru te trditve za podjetje najbolj ugodna, je podjetje pridobilo v letu 2013, ko je znašala 1,79, najvišjo pa leto prej, ko je znašala 2. Leta 2013 se je za oceno 1 ali 2 odločilo kar 78,82% vseh sodelujočih, v vseh letih pa je bila najpogosteje izbrana ocena 1. Te trditve nista ocenila dva zaposlena v letu 2014 in en leta 2015.

Tabela 70: Primerjava frekvenčne porazdelitve in povprečne ocene med leti za trditve 7-8

Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.*	% odgovorov na oceno po letih			
	2012 n=68	2013 n=85	2014 n=87	2015 n=98
1 – sploh ne drži	50,00	52,94	43,68	39,80
2 – ne drži	23,53	25,88	28,74	34,69
3 – niti drži niti ne drži	10,29	11,76	13,79	17,35
4 – drži	8,82	8,24	9,20	6,12
5 – povsem drži	7,35	1,18	2,30	1,02
Skupaj število odgovorov	68	85	85	97
Srednja ocena	2,00	1,79	1,95	1,93
Standardni odklon	1,28	1,03	1,09	0,96
Modus	1	1	1	1
% ocen 2 ali manj glede na vzorec	73,53	78,82	72,41	74,49

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

V Tabeli 71 so primerjalno prikazane srednje ocene za trditve v sklopu merjenja čustvene pripadnosti podjetju.

Tabela 71: Primerjava srednjih ocene za posamezne trditve za trditve v povezavi s čustveno pripadnostjo podjetju

Čustvena pripadnost podjetju	2012	2013	2014	2015
Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju.	3,64	3,83	3,74	3,74
Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.	3,76	3,82	3,63	3,73
Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.	3,72	3,69	3,80	3,63
Menim, da bi se zlahka navezal na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje.*	3,02	3,21	3,06	2,95
V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine".*	2,41	1,91	2,21	2,18
Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje.*	2,51	2,16	2,21	2,31
To podjetje mi osebno veliko pomeni.	3,70	3,82	3,83	3,80
Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.*	2,00	1,79	1,95	1,93

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Zaskrbljujoče je, da nobena od trditvev ni dosegla srednje ocene, ki bi bila več kot 4 oz. v primeru negativno postavljenih trditvev manj kot 1. Osebno se mi zdi za podjetje najmanj ugodno dejstvo, da zaposleni mislijo, da ne bi imeli preveč težav pri navezavi na neko drugo podjetje, kar pomeni, da bi se lažje odločili za zamenjavo zaposlitve. To potrjuje tudi podatek, da niso čustveno navezani na podjetje. Med zaposlenimi pa vseeno vlada precej

visoka stopnja zavedanja pomena podjetja, katerega probleme občutijo kot svoje in se jim ne zdi povsem nemogoče, da bi preostanek delovne kariere preživel v podjetju.

Za podjetje je pomembo, da se njegovi zaposleni čutijo povezani in poistoveteni s podjetjem, saj potem uspeh podjetja občutijo kot lastni uspeh in jim to zadovoljuje njihove osebne potrebe in vodi k višjemu zadovoljstvu pri delu. Zaposleni se morajo čutiti del ciljev in poslanstva podjetja, morajo verjeti v podjetje, vse to pa zmanjšuje možnosti neželenih odhodov zaposlenih.

Po mnenju predstavnika posloводства so srednje ocene pri tem sklopu verjetno bolj statistična napaka, ker so tudi kriteriji zelo subjektivni. Osebnostno pa meni, da bi bilo potrebno emotivne dejavnike še izboljšati – kar pa je naloga celotnega posloводства.

3 RAZPRAVA O REZULTATIH ANALIZE IN PREDLOGI POSLOVODSTVU

3.1 Ugotovitve glede dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu v podjetju Adacta

Zaposleni, ki so sodelovali v anketiranju, so ocenjevali trditve iz 7 področij. Če poenostavim in za izbrana področja izračunam srednjo oceno za posamezno področje, lahko na osnovi primerjave podatkov pridobim informacijo, kako so zaposleni ocenili vsakega od vidikov ocenjevanja, ki glede na teorije preučevanja zadovoljstva zaposlenih predstavljajo tudi posamezno področje, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V anketnem vprašalniku so bila nekatera vprašanja postavljena na način, da je nižja ocena predstavljala boljšo oceno za podjetje. Če bi vsa ta vprašanja preoblikovali v pozitivno trditve, ki bi jo zaposleni ocenjevali enako kot vse ostale trditve, bi te trditve dobile oceno, ki predstavlja razliko med oceno 5 in podano oceno. Za potrebe preračuna srednje vrednosti sem opravila preračun teh vrednosti kot je opisano zgoraj in iz ocen po posameznem področju po letih izračunala srednjo oceno in standardni odklon.

Tabela 72 prikazuje izračunane srednje ocene po področjih. Glede na preračune lahko sklepam, da so zaposleni skozi celotno obdobje najmanj zadovoljni s kakovostjo delovnega okolja, saj je prav to področje v vseh letih dobilo povprečno oceno med 2,61 in 2,82.

Zaposleni so najbolj zadovoljni z organizacijsko kulturo, klimo in medosebnimi odnosi, saj je to področje dobilo v vseh letih najvišje ocene in sicer med 4,11 in 4,25. Za področje podjetnosti in inovativnosti znašajo srednje ocene med leti od 3,97 do 4,08. Za podjetje je, glede na zapisano v letnih poročilih, pomemben razvoj kadrov in je to zanje tudi strateškega pomena, saj jim dober in usposobljen kader predstavlja bistveno konkurenčno prednost.

Zaposleni teh naporov niso nagradili z najvišjimi ocenami, saj so bile povprečne ocene med leti od 3,92 do 4,21. Temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem ter vloga in kakovost dela posameznika sta področji, ki sta ocenjeni približno enako: odnos med podjetjem in zaposlenimi ima izračunano srednjo oceno med 3,42 in 3,55, vloga posameznika in kvaliteta njegovega dela pa med 3,47 in 3,55. Čustvena pripadnost zaposlenih med leti je približno na enakem nivoju in se giblje od 3,11 in 3,26.

Tabela 72: Izračunane srednje ocene po področjih ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih

Področje	2012		2013		2014		2015	
	Ocena	SO	Ocena	SO	Ocena	SO	Ocena	SO
<i>Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenimi</i>	3,42	0,38	3,52	0,32	3,55	0,35	3,45	0,40
<i>Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju</i>	3,52	0,71	3,54	0,73	3,55	0,79	3,47	1,31
<i>Organizacijska kultura, klima ter medsebojni odnosi</i>	4,14	0,28	4,25	0,28	4,24	0,27	4,11	0,34
<i>Podjetnost in inovativnost</i>	4,03	0,21	4,08	0,26	4,07	0,14	3,97	0,15
<i>Kakovost delovnega okolja</i>	2,82	1,17	2,61	1,28	2,77	1,24	2,71	1,21
<i>Osebna rast in razvoj</i>	4,15	0,14	4,21	0,17	3,92	0,30	4,02	0,31
<i>Čustvena pripadnost podjetju</i>	3,11	0,69	3,26	0,71	3,20	0,67	3,19	0,64

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Zaposleni so vsa leta najslabše ocenili sistem nagrajevanja, ki je v podjetju. Zaposleni sicer niso povsem nezadovoljni z nagrajevanjem in prepoznavanjem njihovega doprinosa, saj so ocene v vseh letih nad oceno 3. Zaposlenim pa so v zadnjih dveh letih najbolj ocenili zavedanje o tem, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu. Dobro in jasno definirani cilji in pričakovanja so ena izmed osnovnih potreb zaposlenih in hkrati ena glavnih odgovornosti vodij (Grom, 2010).

Če bi iz teh srednjih ocen izračunali povprečno oceno na nivoju posameznega leta kot skupno oceno zadovoljstva zaposlenih, bi dobili rezultat, kot ga prikazuje tabela 73. Glede na to skupno oceno bi lahko sklepali, da so bili zaposleni najbolj zadovoljni v letu 2013 najmanj pa v letu 2015.

Tabela 73: Skupna ocena zadovoljstva zaposlenih po letih

	2012	2013	2014	2015
Skupno zadovoljstvo zaposlenih	3,60	3,64	3,61	3,56

Vir: Dnevnik, Raziskava Zlata nit, (2012–2015).

Podjetje je v proučevanem obdobju kazalce poslovanja skoraj v vseh letih izboljševalo. Čisti prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja podjetja se iz leta v leta povečujejo. Manjši odklon v čistih prihodkih od prodaje je le leto 2013, ko so zabeležili manjše prihodke kot leto poprej. Od leta 2012 do 2015 so čisti prihodki od prodaje zrasli za skoraj 23 %, poslovni izid iz poslovanja pa se je povečeval iz leta v leto. Podjetje dosega stabilno rast dobička, v letu 2015 je dobiček iz poslovanja prvič presegel 1 mio € prometa.

Skupni prihodki na zaposlenega so bili najvišji v letu 2014, ki je bilo tudi edino leto v proučevanem obdobju, ko je bil izračunani kazalnik višji od predhodnega leta. Podjetje je najvišjo dodano vrednost na zaposlenega doseglo v letu 2015, ko je tudi prvič v proučevanem obdobju preseglo kazalnik iz predhodnega leta. Trend padanja dodane vrednosti na zaposlenega se je skorajda ustavil v letu 2014. Če ta trend gibanja primerjam s trendom gibanja zadovoljstva zaposlenih, lahko ugotovim, da je ravno nasproten. Splošno zadovoljstvo je v letu 2013 višje kot v letu 2012, v letu 2014 pa je začelo zadovoljstvo zaposlenih padati in je v letu 2015 doseglo najnižjo skupno oceno od vseh let.

Kazalniki donosnosti so se za podjetje tekom let zmanjševali, kar kaže na to, da podjetje slabše uporablja svoja sredstva. To se odraža tudi na učinkovitosti podjetja, saj se dodana vrednost in prihodek na zaposlenega tekom let skorajda nista spremenila. Nižanje povprečne plače na zaposlenega bi lahko bilo povezano z nespremenjeno učinkovitostjo. Če pogledamo skupne ocene zadovoljstva se te v vseh letih gibljejo okrog 3,60.

3.2 Priporočila podjetju

Podjetje deluje na področju, kjer so zadovoljni in zavzeti zaposleni še kako pomembni. Glede na pridobljene podatke in primerjavo med leti lahko trdim, da ima podjetje, kljub temu, da že zdaj dosega dobre finančne rezultate, rezerve v človeških virih. Glede na dostopne teorije, obstajajo določeni dejavniki, ki direktno vplivajo na samo uspešnost poslovanja, še več pa je takih, ki vplivajo posredno ali pa pomenijo pogoje za nastanek in prisotnost zavzetosti pri zaposlenih, ki prav tako povečuje uspešnost in učinkovitost podjetja. Če iz vseh ocenjevanih trditev izberem tiste, ki so bile v vseh letih najslabše ocenjen, dobim lestvico (Dnevnik, 2012–2015):

1. Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa. *

2. Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti. *
3. Menim, da bi se zlahka navezal na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje.*
4. Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke. *
5. Moj delovni čas je predolg. *
6. Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje.*
7. V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine".*
8. Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok. *

Vse te trditve so v letih dosegale srednje ocene, ki za podjetje niso najbolj ugodne in kažejo na to, da se zaposleni z njimi strinjajo.

Če pogledam po področjih proučevanja, se ena od teh trditev nanaša na področje vloge in kakovosti dela posameznika v podjetju, tri na področje čustvene pripadnosti podjetju in kar štiri na področje kakovost delovnega okolja. Prav ti dve področji sta tudi pri pregledu skupnih ocen po področjih dosegali najnižje ocene. Hkrati ti dve področji predstavljata tudi področji, kjer imata največ možnosti za izboljšave. Glede na raziskavo SHRM o vplivih posameznih dejavnikov zadovoljstva na skupno zadovoljstvo pri delu in življenju nasploh, je vpliv uravnoteženega življenja, ko imajo zaposleni zdravo razmerje med delovnim in prostim časom, kar precejšen. Podjetju bi moralo biti v interesu, da zaposleni ne delajo več, kot je to predvideno v okviru definiranega delovnega časa. Če si zaposleni ne vzamejo časa, da v svojem prostem času počnejo stvari, ki jih veselijo in izpolnjujejo in se ne regenerirajo dovolj, to vodi do manj učinkovitih zaposlenih. Glede na to, da podjetje temelji na intelektualnih storitvah, ki zahtevajo visoka znanja in tudi določeno mero kreativnega razmišljanja in koncentracijo, je nujno, da vzpostavijo okolje, kjer se bodo zaposleni dobro počutili, odkrito in spoštljivo komunicirali in delovali kot ekipa za skupni cilj. V podjetju imajo vpeljane metodologije razvoja produktov, ki jim sledijo in ki v neki meri omejujejo zaposlene, saj jim postavljajo okvire, znotraj katerih morajo delovati. Prav tako vzpodbujajo razvoj specifičnih, včasih zelo ozkih področij, kar lahko pripelje do tega, da posameznik ne more razkriti in uporabiti vseh svojih potencialov. Prav zato morajo imeti zaposleni čas, da te razvijajo v svojem prostem času. Glede na hiter razvoj podjetja in projektno orientiranost je nujno, da slej ko prej pride do kadrovske podhranjenosti, ki pa je podjetje ne bi smelo reševati na račun obstoječih kadrov. Ti zato občutijo pritiske rokov in delajo prekomerno. Zaposleni imajo prav tako občutek, da njihov vložek ni vedno primerno ovrednoten ali poplačan, kar prav tako vodi do nezadovoljstva. V podjetju so sicer v procesu vpeljave kompetenčnega modela, ki pa ne bo osnova za nagrajevanje. S pomočjo kompetenčnega modela naj bi se postavil sistematični, bolj pregleden in vnaprej znan pristop za razvoj kadrov in bi služil tudi kot sistem napredovanj, ki je glede na odgovore (in ne odgovore) prav tako vir nezadovoljstva. Svetovala bi vpeljavo transparentnega sistema nagrajevanja. Veliko lahko za zadovoljstvo zaposlenih naredijo tudi nadrejeni, ki morajo postati s svojim delom, obnašanjem in načinom komunikacije zgled in motivacija za vse zaposlene. Prav tako priporočam, da se v podjetju res držijo dogovorjenih načinov spremljanja kadrov in

podajanja povratnih informacij. Pri zaposlenih je potrebno povečati stopnjo zavedanja o njihovem pomenu za podjetje in povečati čustveno pripadnost podjetju. Potrebno je vzpostaviti način, s katerim bodo povezali cilje podjetja s cilji posameznika, vzpostavili učinkovit in merljiv model razvoja zaposlenih in povečali zavzetost in pripadnost zaposlenih podjetju skozi njihov razvoj.

SKLEP

Zadovoljstvo zaposlenih je področje, ki ga v ospredje postavljajo številni domači in tuji avtorji. Pomembno je zato, ker obstajajo raziskave, ki odkrivajo, kako so posamezni dejavniki zadovoljstva povezani s finančnimi učinki, ki jih podjetje želi dosegati. Že same teorije zadovoljstva zaposlenih vključujejo več dimenzionalne interpretacije, zato so tudi vplivi teh faktorjev na samo zadovoljstvo in posledično merljive finančne učinke še toliko bolj zakomplicirani in večdimenzionalni. Na samo zadovoljstvo zaposlenih različni dejavniki vplivajo različno, celo na istega posameznika lahko isti dejavnik zadovoljstva vpliva različno, saj tudi ljudje dajemo prednost različnim stvarem v različnem času svojega življenja. Proučevanje in odkrivanje dejavnikov zadovoljstva pa je pomembno tudi z vidika, da dejavniki zadovoljstva ustvarjajo razmere za zavzetost zaposlenih. Zavzetost zaposlenih razlikujemo od deloholikov, ki delajo zato ker morajo, zaradi negotovosti in nizkega samospoštovanja, ker težijo k popolnosti, zaradi drugih in zaradi statusa, da jih kolegi občudujejo in vodja odobrava. Zavzeti zaposleni za razliko od deloholika dela, ker si to želi, ker se spoštuje, je samo učinkovit, optimističen in zaupa v svoje sposobnosti, ker ni zelo odvisen od okolja in ker sledi ciljem, v katere verjame (Boštjančič, 2014). Podjetja si morajo zato želeli čim več zavzetih zaposlenih, saj zavzeti zaposleni svojega dela ne doživljajo kot stres. Delo jih motivira, izpolnjuje, razvija in jim daje občutek izpolnitve.

V okviru magistrske naloge sem izvedla primerjavo rezultatov analize Zlata nit, s pomočjo katere se išče najboljšega zaposlovalca leta in se ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih. V proučevanem obdobju, to je od 2012 d 2015, je v podjetju Adacta vsako leto sodelovalo več kot pol zaposlenih, zato lahko trdim, da so podatki dovolj reprezentativni za povzemanje določenih ugotovitev. V podjetju Adacta se je zadovoljstvo zaposlenih med letom spreminjalo, glede na podatke so bili zaposleni še najbolj zadovoljni leta 2013, po podatkih sodeč pa so bili zaposleni najmanj zadovoljni leta 2015. V vseh letih ima podjetje najnižje ocene za trditve, ki so vezane na razmerje med delovnim časom in zasebnim življenjem. Podjetje deluje na trgu razvoja informacijskih storitev in njihova dejavnost je povezana s projekti, ki imajo vsak svoj življenjski cikel. Te pritiske čutijo tudi zaposleni, ki so svoje nezadovoljstvo s tem izrazili v odgovorih, naloga podjetja pa je, da ugotovi, ali so bili ti dejavniki zadovoljstva ocenjeni slabo, ker zaposleni niso kos svojim nalogam (kar pa ne bi bilo v skladu z odgovori, da se zaposleni sicer čutijo usposobljeni za naloge in izzive, ki so jim zaupani) ali pa je to posledica tega, da podjetje rešuje problem kadrovske podhranjenosti

na račun obstoječega kadra. V primeru prve ugotovitve bi podjetje moralo nuditi zaposlenim pomoč z dodatnimi izobraževanji, vezanimi na delo, v primeru druge, pa najti načine, da se preobremenjenost obstoječega kadra čim bolj zmanjša. V nasprotnem primeru podjetje tvega, da bodo zaposleni zapustili podjetje, sploh ker je stopnja čustvene navezanosti na podjetje relativno nizka. Zaposleni so v vseh letih tudi dokaj nezadovoljni s porabo resursov (po njihovem mnenju nepotrebna poraba časa, energije in denarja). Ocene so najnižje v letih 2014 in 2015, ko je podjetje pričelo z uporabo metodologije SCRUM in ko je prišlo tudi do notranje reorganizacije na posameznih področjih. Metodologija SCRUM zahteva veliko sestankov in predvidenih aktivnosti, ki se zaposlenim morda zdijo kot nepotrebna poraba časa, se pa odraža v boljši kvaliteti storitve, ki je predajo naročnikom, prenosu znanja med člani ekip in ekipami in bolj organiziran pristop k usmerjanju in preverjanju razvoja. Vse to pa za podjetje pomeni manjše stroške reklamacij, manj stroškov za odpravo posledic napak in bolj zadovoljne stranke. Reorganizacija je lahko tudi vzrok nizkim ocenam, ki jih je podjetje dobilo za sistem napredovanja. Takšni vodje, ki si po mnenju zaposlenih napredovanj niso zaslužili, potem vplivajo tudi na dojemanje zaposlenih glede trditev, povezanih na vzgled vodij in na način komunikacije v podjetju (med sodelavci in v odnosu do nadrejenih).

Če podjetje želi povečati zadovoljstvo zaposlenih, bi se moralo osredotočiti predvsem na tiste dejavnike, ki hkrati ustvarjajo pogoje za zavzetost zaposlenih in, ki glede na raziskave, v največji meri vplivajo na skupno zadovoljstvo pri delu in v življenju nasploh. Ker konec koncev, zadovoljstvo pri delu vpliva na zadovoljstvo v življenju nasploh. Bolj srečni in zadovoljni ljudje pa so praviloma tudi bolj zadovoljni zaposleni.

LITERATURA IN VIRI

1. Adacta d.o.o. (2012). *Letno poročilo za leto 2012* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
2. Adacta d.o.o. (2012). *Rezultati raziskave o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo v podjetju Adacta d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
3. Adacta d.o.o. (2013). *Letno poročilo za leto 2013* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
4. Adacta d.o.o. (2013). *Rezultati raziskave o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo v podjetju Adacta d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
5. Adacta d.o.o. (2014). *Letno poročilo za leto 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
6. Adacta d.o.o. (2014). *Rezultati raziskave o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo v podjetju Adacta d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
7. Adacta d.o.o. (2015). *Letno poročilo za leto 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
8. Adacta d.o.o. (2015). *Rezultati raziskave o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo v podjetju Adacta d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
9. Adair, C., Morewitz, C., Oehler, K., Parker, S., Roberts, D., Rubin, D., & Smith, R. (2013). *Employee engagement linkage to business performance: Best practices and implications*. Houston: Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference.
10. AON Hewitt. (2014). *Trends in Global Employee Engagement*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>
11. Boštjančič, E. (2014). *Psihološki uvid v zavzetost zaposlenih*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideserve.com/elwyn/psiholo-ki-uid-v-zavzetost-zaposlenih>
12. Butler, M., & Rose, E. (2011). *Introduction to Organizational Behaviour*. London: Chartered Institute of Personnel & Development.
13. Cote, S., & Mogan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behaviour* 23(8), str. 947–962.
14. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
15. D'Addio, A. C., Eriksson, T., & Frijters, P. (2003). *An Analysis of the Determinants of Job Satisfaction when Individuals' Baseline Satisfaction Levels May Differ*. Copenhagen: Institute of Economics.
16. Daft, R. L., & Marcic, D. (2010). *Understanding Management*. Scarborough: Nelson Education Ltd.

17. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Metode raziskovalnega dela (1. del)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Elliot, A. J., & Covington, M. (2001). Approach and Avoidance Motivation. *Educational Psychology Review* 13(2).
20. Quantumworkplace. (2014). *Employee Engagement Trends Report*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.quantumworkplace.com/hubfs/Website/Resources/PDFs/2014-Employee-Engagement-Trends-Report.pdf>
21. Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
22. Gallup. (2013). Worldwide, 13 % of Employees Are Engaged at Work. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
23. Gorše, A. (2011). *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Griffin, R. W., & Beteman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. V C. C. Cooper & J. Robertson (ur.) *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley and Sons.
25. Grom, V. (2010). *Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju- študija primera* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management Koper.
26. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human performance*, 16 (250-279).
27. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
28. Happiness Research Institute.(2015). *Job satisfaction Index 2015 . What drives job satisfaction*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.happinessresearchinstitute.com/download/i/mark_dl/u/4012182887/4623974344/Job%20Satisfaction%20Index%202015.pdf
29. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). *Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: a meta-analysis*. Washington DC: The Gallup Organization.
30. Hassan, M., Hassan S., Farooq, M., Khan, A., & Iqbal, A. (2013). *Impact of HR practices on employee satisfaction and employee loyalty: An empirical study of government owned public sector banks of Pakistan*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.idosi.org/mejsr/mejsr16\(1\)13/1.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr16(1)13/1.pdf)
31. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
32. Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Marec-April , 61-78.

33. Hill, C. W. L., & McShane, S. L. (2008). *Principles of Management*. McGrawHill: New York.
34. Hossain, S. (2014). *Job Satisfaction of Bank Employees in Bangladesh*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2374294.
35. Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
36. Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. V W.C. Borman, D.R. Ilgen, R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (str. 255–276). Iowa: John Wiley & Sons.
37. Hussain, R. I. (2011). *Factors affecting job satisfaction in banking sector of Pakistan- A case study of district Okara and Sahiwal*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://saicon2011.ciitlahore.edu.pk/Management/11-1204%20Rai%20imtia.pdf>
38. Illies, R., & Judge, T. A. (2003). *On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/10597082_On_the_Heritability_of_Job_Satisfaction_The_Mediating_Role_of_Personality
39. Jagarinec, D. (2009). *Zlata nit- Izbor zaposlovalca leta* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332–341.
41. Joyce, L. (2009). *What elements contribute to job satisfaction?* Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.helium.com/items/1509889-what-elements-contribute-to-job-satisfaction>
42. Judge, T. A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 361–372.
43. Kahn, W., & Heapy, E. D. (2014). Relational contexts of personal engagement at work. V C. Truss, R. Delbridge, E. Soane, K. Alfes, & A. Shantz, *Employee engagement in theory and practice* (str. 163–179). Abingdon: Routledge.
44. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Krajnović, E. (2009, 26. marec). Metrika prihodnosti? Zlata nit. *Dnevnik*. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042674944>
46. Kohont, A. (2009, 7. marec). Kakovost odnosa med podjetjem in sodelavci skozi prizmo družbene odgovornosti. *Dnevnik*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042674929>
47. Lachnit, C. (2002). *The young and dispirited*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.allbusiness.com/accounting/3494252-1.html>

48. Makovec Brenčič, M., & Raškovič, M. (2009). IN-Č-TR dobiva svojo notranjo moč, neotipljivi viri, ki jih poseblja prav človek, pa svojo vrednost na trgu. *Zlata nit zbornik 2008* (str. 21–22). Ljubljana: Dnevnik.
49. Marcic, D., Seltzer, J., & Vaill, P. (2001). *Organizational Behavior: Experiences and Cases*, (6). Cincinnati: South Western College Publishing Company.
50. Marko, D. (2010). *Motivacijski dejavniki za kakovostnejše delo zaposlenih v malo serijski proizvodnji Šoštanj* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
51. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za uporabljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnosti organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
52. Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776.
53. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Skok Merkač, M. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Mrak, S. (2009). *Zlata nit: Družbeno odgovorni skozi prizmo odnosa do zaposlenih*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-3-1_mrak.pdf
55. Mullins, L. J. (2001). *Management and Organizational Behaviour*. London: Financial Times Management.
56. Nelson, Q. (b.l.). *5 Motivation in organizations*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.swcollege.com/management/nelson-quick/instructor/ob4e/nqimch05.doc>
57. Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland*. Najdeno 5. maja na spletnem naslovu <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
58. Paska, J. (2009). *Dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
59. Pogačnik, V. (2000). Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
60. Price Waterhouse Cooper (2014). *The Keys to corporate responsibility employee engagement*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf>
61. Ramesh, A. (2007). *Replicating and extending job embeddedness across cultures: employee turnover in India and the United states*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/6841/umi-umd-4330.pdf;jsessionid=778F962411B9D1322410FF2976EFC965?sequence=1>
62. Rath, T., & Clifton, D. O. (2014). *How full is your bucket?* New York: Gallup Press.

63. Roberts, D. (2013). *Using Engagement Analytics to Improve Organizational Performance*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.21422/abstract>
64. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Hasham E. S. (2012). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
65. Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* 43(4), 395–407.
66. Science Applications International Corporation. (2011). *SAIC Employee Engagement SurveyGallup Questions*. Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <https://es.scribd.com/document/202332893/2011-Gallup-Questions>
67. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
68. Shaukat, M. Z., Senin, A. A., & Ahmed, I. (2012). *An exchange perspective of job satisfaction: A study of banking sector of Pakistan*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110220-%2059-65.pdf
69. Society for Human Resource Management. (2015). *A research report by the Society for Human Resource Management: Employee Job Satisfaction and Engagement*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/2015-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>
70. Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024.
71. Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer M. I. (2005). *The enthusiastic employee – how companies profit by giving workers what they want*. New Jersey: Wharton School Publishing.
72. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: SAGE.
73. Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59–78.
74. Staw, B. M., & Cohen, C., Y. (2005). *The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis*. Najdeno 17. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://independent.academia.edu>
75. Stephen, I. D., & Ayaga, D. (2014). *Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>
76. Teoh, W., Tan, K., Chong, S., & Wooi, L. (2011). *Job satisfaction level among human resource employees: Malaysia's perspective*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.researchgate.net/profile/Wendy_Teoh2/publication/268363920_Job_satisfac

ction_level_among_human_resource_employees_Malaysia's_perspective/links/546e9c730cf2bc99c2155a00.pdf

77. Thackray, J. (2005). *The Gallup 12. Feedback for Real*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu https://workexposed.files.wordpress.com/2008/09/gallup_q12.pdf
78. Thompson, E. R. & Phua, F. T. T. (2012). *A Brief Index of Affective Job Satisfaction*. Najdeno 1. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://gom.sagepub.com/content/37/3/275>.
79. Towers, P. (2003). *Working today: Understanding What Drives Employee Engagement*. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.keepem.com/doc_files/towers_perrin_talent_2003\(thefinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/towers_perrin_talent_2003(thefinal).pdf)
80. Tracy, B. (2006). *Zaposlite in zadržite najboljše. 21 praktičnih in preizkušenih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj*. Varaždin: Katarina Zrinski.
81. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
82. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
83. Waster, E. E, Berscheid, G. A., & Waster, G. W. (1973). New Dimensions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 151–176.
84. Wegge, J., Schmidt, K., Parkes, C., & van Dick, K. (2007). Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 77–89.
85. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. V L. L. Cummings, & B. M. Staw (ur.), *Research in organizational behavior* (str. 1–74). Greenwich: JAI Press Inc.
86. Wotton, P. (2005). *Effective Motivation during Recessions in the IT Client Services industry*. University of Kansas.
87. Xesha, D., Iwu, C.G., Slabbert, A., & Nduna, J. (2014). *The impact of Employer-Employee Relationships on Business Growth*. Najdeno 1. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.krepublishers.com/02-Journals/JE/JE-05-0-000-14-Web/JE-05-3-000-14-Abst-PDF/JE-5-3-313-14-140-Xesha-D/JE-5-3-313-14-140-Xesha-D-Tx\[8\].pdf](http://www.krepublishers.com/02-Journals/JE/JE-05-0-000-14-Web/JE-05-3-000-14-Abst-PDF/JE-5-3-313-14-140-Xesha-D/JE-5-3-313-14-140-Xesha-D-Tx[8].pdf)
88. Yang, Y., Stafford, T. F., & Gillenson, M. (2011). Satisfaction with employee relationship management systems: The impact of usefulness on systems quality perceptions. *European Journal of Information Systems*, 20(2), 221–236.
89. Zupan, N. (2014). Kako povečati zavzetost zaposlenih. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.gzs.si/pripone/zavzetost-zupan-gradivo.pdf>

PRILOGA

PRILOGA 1: Rezultati ankete Zlata niz za podjetje Adacta za leto 2012-2015

Crosstabs ADACTA

v1_1 Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v1_1 Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1 1-sploš ne drži	0	2	1	0	1	4
	2 2	1	2	2	1	2	8
	3 3	4	5	5	5	8	27
	4 4	26	21	31	29	27	134
	5 5-povsem drži	48	38	46	51	60	243
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	0	1	0	1
Total		79	68	85	87	98	417

v1_2 Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v1_2 Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	1 1-sploš ne drži	0	0	0	0	1	1
	2 2	3	1	3	4	2	13
	3 3	7	6	8	4	16	41
	4 4	19	29	26	24	20	118
	5 5-povsem drži	50	32	47	54	59	242
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	1	1	0	2
Total		79	68	85	87	98	417

v1_3 Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v1_3 Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.	1 1-sploš ne drži	5	8	4	4	6	27
	2 2	8	7	8	7	13	43
	3 3	17	13	21	16	25	92
	4 4	21	21	30	40	32	144
	5 5-povsem drži	26	17	21	17	18	99

	6 ne vem, ne morem oceniti	2	2	1	3	4	12
Total		79	68	85	87	98	417

v1_4 V podjetju se počutim varno-ega. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v1_4	V 1 1-sploh ne	0	1	1	0	1	3
podjetju	se drži						
počutim	varno-	2	2	2	1	5	12
ega.	2 2						
	3 3	6	5	6	9	10	36
	4 4	22	26	27	25	28	128
	5 5-povsem	49	34	48	51	53	235
	drži						
	6 ne vem, ne	0	0	1	1	1	3
	morem oceniti						
Total		79	68	85	87	98	417

v1_5 Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v1_5	Delo v 1 1-sploh ne drži	5	3	2	1	3	14
podjetju	mi daje						
več kot le	2 2	3	4	3	5	4	19
denarno	3 3	5	13	8	15	15	56
plačilo.	4 4	28	18	31	26	33	136
	5 5-povsem drži	37	30	41	39	42	189
	6 ne vem, ne	1	0	0	1	1	3
	morem oceniti						
Total		79	68	85	87	98	417

v2_1 Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v2_1	Pri delu, ki 1 1-sploh ne drži	9	8	7	6	6	36
ga opravljam,	2 2	22	15	10	20	20	87
pridejo do izraza	3 3	16	13	30	18	27	104
samo nekatere	4 4	22	20	27	24	29	122
moje sposobnosti.	5 5-povsem drži	9	12	11	18	15	65
	6 ne vem, ne	1	0	0	1	1	3
	morem oceniti						
Total		79	68	85	87	98	417

v2_2 Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v2_2 Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.	1 1-sploš ne drži	38	36	42	52	47	215
	2 2	33	23	32	26	41	155
	3 3	5	6	8	5	9	33
	4 4	2	0	2	3	0	7
	5 5-povsem drži	1	3	1	0	1	6
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	0	1	0	1
Total		79	68	85	87	98	417

v2_3 Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v2_3 Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	1 1-sploš ne drži	1	1	0	0	1	3
	2 2	1	1	1	2	0	5
	3 3	5	4	5	9	13	36
	4 4	27	27	38	28	43	163
	5 5-povsem drži	43	35	40	46	38	202
	6 ne vem, ne morem oceniti	2	0	1	2	3	8
Total		79	68	85	87	98	417

v2_4 V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v2_4 V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	1 1-sploš ne drži	14	10	14	8	17	63
	2 2	8	10	10	19	14	61
	3 3	15	10	14	12	25	76
	4 4	16	11	23	18	13	81
	5 5-povsem drži	23	24	22	27	27	123
	6 ne vem, ne morem oceniti	3	3	2	3	2	13
Total		79	68	85	87	98	417

v2_5 Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v2_5 Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	1 1-sploš ne drži	1	5	6	3	4	19
	2 2	6	1	3	6	3	19
	3 3	10	14	11	12	15	62
	4 4	25	19	23	26	35	128

5 5-povsem drži	36	29	39	36	40	180
6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	3	4	1	9
Total	79	68	85	87	98	417

v2_6 Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja. * LETOzn Crosstabulation

Count

	LETOzn					Total	
	5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015		
v2_6 Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	1 1-splah ne drži	4	8	7	1	5	25
	2 2	8	11	13	20	20	72
	3 3	21	14	23	26	29	113
	4 4	28	20	29	28	27	132
	5 5-povsem drži	17	15	13	11	14	70
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	0	1	3	5
Total		79	68	85	87	98	417

v2_7 Pri delu v tem podjetju uživam. * LETOzn Crosstabulation

Count

	LETOzn					Total	
	5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015		
v2_7 Pri delu v tem podjetju uživam.	1 1-splah ne drži	0	3	0	0	0	3
	2 2	6	3	3	3	6	21
	3 3	8	9	18	19	21	75
	4 4	33	29	29	34	36	161
	5 5-povsem drži	30	24	35	30	35	154
	6 ne vem, ne morem oceniti	2	0	0	1	0	3
Total		79	68	85	87	98	417

v2_8 Moje delo mi nudi občutek uspeha. * LETOzn Crosstabulation

Count

	LETOzn					Total	
	5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015		
v2_8 Moje delo mi nudi občutek uspeha.	1 1-splah ne drži	1	3	2	1	0	7
	2 2	4	2	2	6	9	23
	3 3	14	13	17	19	20	83
	4 4	32	29	32	27	37	157
	5 5-povsem drži	27	21	32	33	31	144
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	0	1	1	3
Total		79	68	85	87	98	417

v3_1 Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja. * LETOzn Crosstabulation

Count

			LETOzn					Total
			5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v3_1 Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja.	1	1-splošno ne drži	1	3	1	0	0	5
	2	2	2	1	3	2	3	11
	3	3	9	13	11	11	11	55
	4	4	23	16	25	24	34	122
	5	5-povsem drži	44	34	45	48	48	219
	6	ne vem, ne morem oceniti	0	1	0	2	2	5
Total			79	68	85	87	98	417

v3_2 Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled. * LETOzn Crosstabulation

Count

			LETOzn					Total
			5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v3_2 Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	1	1-splošno ne drži	2	7	3	1	2	15
	2	2	8	6	7	7	11	39
	3	3	11	9	13	12	21	66
	4	4	24	17	23	31	31	126
	5	5-povsem drži	34	29	39	34	29	165
	6	ne vem, ne morem oceniti	0	0	0	2	4	6
Total			79	68	85	87	98	417

v3_3 Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito. * LETOzn Crosstabulation

Count

			LETOzn					Total
			5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v3_3 Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	1	1-splošno ne drži	2	3	4	1	3	13
	2	2	7	7	3	7	10	34
	3	3	17	6	19	16	19	77
	4	4	20	20	22	32	33	127
	5	5-povsem drži	32	31	35	28	29	155
	6	ne vem, ne morem oceniti	1	1	2	3	4	11
Total			79	68	85	87	98	417

v3_4 Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe. * LETOzn Crosstabulation

Count

			LETOzn					Total
			5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v3_4 Vesel-a sem, ko sodelavcu-em	1	1-splošno ne drži	0	1	0	0	0	1
	3	3	2	2	1	0	3	8
	4	4	11	9	13	16	13	62

nekaj uspe.	5 5-povsem drži	66	56	71	70	82	345
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	0	1	0	1
Total		79	68	85	87	98	417

v3_5 Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v3_5	1 1-sploh ne drži	1	3	0	0	1	5
Komunikacija	2 2	4	3	7	5	6	25
vodstva izkazuje	3 3	6	13	8	14	20	61
spoštovanje do	4 4	25	14	22	27	31	119
zaposlenega.	5 5-povsem drži	42	35	48	38	39	202
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	0	3	1	5
Total		79	68	85	87	98	417

v3_6 Pri delu vladajo kolegalni odnosi. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v3_6	1 1-sploh ne vladajo drži	1	2	0	1	0	4
kolegalni	2 2	1	1	0	2	1	5
odnosi.	3 3	6	9	3	6	12	36
	4 4	21	25	35	28	41	150
	5 5-povsem drži	50	31	46	49	44	220
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	1	1	0	2
Total		79	68	85	87	98	417

v3_7 V podjetju napredujejo pravi ljudje. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v3_7	1 1-sploh ne napredujejo pravi ljudje. drži	1	3	1	2	3	10
	2 2	5	4	7	4	10	30
	3 3	9	12	9	13	14	57
	4 4	23	19	29	29	35	135
	5 5-povsem drži	32	22	26	28	21	129
	6 ne vem, ne morem oceniti	9	8	13	11	15	56
Total		79	68	85	87	98	417

v3_8 V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v3_8 V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	1 1-sploh ne drži	2	4	1	2	2	11
	2 2	6	2	7	3	5	23
	3 3	9	4	12	15	17	57
	4 4	27	28	30	30	28	143
	5 5-povsem drži	33	30	33	36	43	175
	6 ne vem, ne morem oceniti	2	0	2	1	3	8
Total		79	68	85	87	98	417

v4_1 Svoje delo samostojno načrtujem. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v4_1 Svoje delo samostojno načrtujem.	1 1-sploh ne drži	2	3	3	2	2	12
	2 2	3	6	7	1	8	25
	3 3	20	17	28	26	23	114
	4 4	38	23	26	35	37	159
	5 5-povsem drži	15	19	21	22	26	103
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	0	1	2	4
Total		79	68	85	87	98	417

v4_2 Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v4_2 Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	1 1-sploh ne drži	0	3	1	0	1	5
	2 2	4	3	7	5	7	26
	3 3	19	14	18	19	24	94
	4 4	33	27	33	34	43	170
	5 5-povsem drži	22	20	26	28	22	118
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	1	0	1	1	4
Total		79	68	85	87	98	417

v4_3 Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v4_3 Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	1 1-sploh ne drži	0	2	2	0	2	6
	2 2	2	0	1	4	5	12
	3 3	11	8	11	13	18	61
	4 4	24	31	30	32	31	148

5 5-povsem drži	42	26	41	37	42	188
6 ne vem, ne morem oceniti	0	1	0	1	0	2
Total	79	68	85	87	98	417

v4_4 V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi. * LETOzn Crosstabulation

Count

	LETOzn					Total
	5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v4_4 V 1 1-sploh ne	1	4	2	2	0	9
podjetju štejejo 2 2	6	2	3	6	10	27
pobude, ideje 3 3	12	10	13	13	18	66
in predlogi. 4 4	20	19	27	31	35	132
5 5-povsem drži	40	33	39	33	31	176
6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	1	2	4	7
Total	79	68	85	87	98	417

v4_5 V podjetju je razumevanje za učenje na napakah. * LETOzn Crosstabulation

Count

	LETOzn					Total
	5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v4_5 V 1 1-sploh ne drži	1	3	0	0	0	4
je razumevanje za 2 2	4	3	1	4	6	18
učenje na 3 3	16	9	15	9	17	66
napakah. 4 4	36	30	36	46	39	187
5 5-povsem drži	21	23	33	26	34	137
6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	0	2	2	5
Total	79	68	85	87	98	417

v4_6 Učenje je v našem podjetju vrednota. * LETOzn Crosstabulation

Count

	LETOzn					Total
	5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v4_6 Učenje je 1 1-sploh ne drži	0	3	1	0	1	5
v našem podjetju 2 2	1	3	7	4	9	24
vrednota. 3 3	7	4	5	11	12	39
4 4	26	18	24	30	29	127
5 5-povsem drži	45	40	48	41	47	221
6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	0	1	0	1
Total	79	68	85	87	98	417

v5_1 Razporeditev delovnega časa mi ustreza. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v5_1	1 1-sploh ne drži	1	0	1	2	0	4
Razporeditev	2 2	2	1	2	0	2	7
delovnega časa mi	3 3	5	5	7	4	6	27
ustreza.	4 4	18	16	25	26	26	111
	5 5-povsem drži	53	46	50	54	64	267
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	0	1	0	1
Total		79	68	85	87	98	417

v5_2 Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v5_2 Delo za	1 1-sploh ne drži	2	0	3	3	4	12
službo	2 2	7	10	5	6	8	36
opravljam tudi	3 3	7	13	13	13	17	63
izven	4 4	27	16	17	21	23	104
delovnega časa.	5 5-povsem drži	35	29	47	43	44	198
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	0	1	2	4
Total		79	68	85	87	98	417

v5_3 Moj delovni čas je predolg. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v5_3 Moj	1 1-sploh ne drži	21	17	19	20	23	100
delovni čas je	2 2	19	24	22	21	24	110
predolg.	3 3	21	13	15	23	28	100
	4 4	9	10	12	15	12	58
	5 5-povsem drži	9	4	16	7	9	45
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	1	1	2	4
Total		79	68	85	87	98	417

v5_4 Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v5_4 Za doseganje	1 1-sploh ne drži	11	13	11	13	10	58

delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.	2 2	27	20	23	37	30	137
	3 3	20	21	25	17	29	112
	4 4	12	8	16	10	17	63
	5 5-povsem drži	8	5	10	8	9	40
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	1	0	2	3	7
Total		79	68	85	87	98	417

v5_5 Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v5_5	Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.	14	17	14	21	21	87
	1 1-sploh ne drži						
	2 2	31	28	28	31	30	148
	3 3	18	18	24	20	33	113
	4 4	9	1	14	10	12	46
	5 5-povsem drži	5	4	5	3	1	18
	6 ne vem, ne morem oceniti	2	0	0	2	1	5
Total		79	68	85	87	98	417

v5_6 Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v5_6	Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.	65	53	65	72	69	324
	1 1-sploh ne drži						
	2 2	6	7	14	9	15	51
	3 3	4	2	3	2	7	18
	4 4	1	2	1	3	3	10
	5 5-povsem drži	1	4	0	0	2	7
	6 ne vem, ne morem oceniti	2	0	2	1	2	7
Total		79	68	85	87	98	417

v6_1 V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v6_1	V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.	8	5	9	13	15	50
	1 1-sploh ne drži						
	2 2	4	3	3	8	6	24
	3 3	6	6	9	13	6	40
	4 4	12	13	14	11	17	67
	5 5-povsem drži	47	40	45	37	47	216
	6 ne vem, ne morem oceniti	2	1	5	5	7	20

Total	79	68	85	87	98	417
-------	----	----	----	----	----	-----

v6_2 V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v6_2 V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.	1 1-sploh ne drži	1	3	2	2	2	10
	2 2	5	3	1	1	3	13
	3 3	7	8	13	21	14	63
	4 4	22	21	18	24	25	110
	5 5-povsem drži	42	32	50	36	51	211
	6 ne vem, ne morem oceniti	2	1	1	3	3	10
Total		79	68	85	87	98	417

v6_3 Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v6_3 Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	1 1-sploh ne drži	0	3	1	0	1	5
	2 2	0	1	4	5	1	11
	3 3	8	8	7	10	15	48
	4 4	19	16	22	26	30	113
	5 5-povsem drži	46	39	49	41	49	224
	6 ne vem, ne morem oceniti	6	1	2	5	2	16
Total		79	68	85	87	98	417

v6_4 V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn					Total
		5 zn 2011	6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v6_4 V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	1 1-sploh ne drži	1	4	2	5	9	21
	2 2	3	3	10	9	8	33
	3 3	18	15	10	20	17	80
	4 4	20	15	19	21	33	108
	5 5-povsem drži	37	31	43	29	29	169
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	1	3	2	6
Total		79	68	85	87	98	417

v7_1 Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn				Total
		6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	

v7_1 Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju.	1 1-sploš ne drži	6	5	2	3	16
	2 2	6	3	8	6	23
	3 3	13	19	23	27	82
	4 4	23	30	29	32	114
	5 5-povsem drži	19	26	23	24	92
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	2	2	6	11
Total		68	85	87	98	338

v7_2 Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn				Total
		6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v7_2 Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.	1 1-sploš ne drži	6	5	4	3	18
	2 2	4	3	11	7	25
	3 3	14	22	22	27	85
	4 4	20	24	22	35	101
	5 5-povsem drži	24	28	25	24	101
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	3	3	2	8
Total		68	85	87	98	338

v7_3 Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn				Total
		6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v7_3 Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.	1 1-sploš ne drži	2	6	3	4	15
	2 2	7	6	10	12	35
	3 3	19	20	12	21	72
	4 4	20	29	34	38	121
	5 5-povsem drži	20	24	24	21	89
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	4	2	6
Total		68	85	87	98	338

v7_4 Menim, da bi se zlahka navezal na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn				Total
		6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v7_4 Menim, da bi se zlahka navezal na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje.	1 1-sploš ne drži	7	6	6	9	28
	2 2	19	16	24	23	82
	3 3	16	25	24	29	94
	4 4	14	16	15	15	60
	5 5-povsem drži	10	14	13	11	48
	6 ne vem, ne morem oceniti	2	8	5	11	26

Total	68	85	87	98	338
-------	----	----	----	----	-----

v7_5 V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine". * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn				Total
		6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v7_5 V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine".	1 1-sploh ne drži	21	35	34	32	122
	2 2	22	30	20	34	106
	3 3	9	13	14	19	55
	4 4	8	7	10	8	33
	5 5-povsem drži	8	0	6	5	19
	6 ne vem, ne morem oceniti	0	0	3	0	3
Total		68	85	87	98	338

v7_6 Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn				Total
		6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v7_6 Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje.	1 1-sploh ne drži	21	32	27	28	108
	2 2	18	21	28	30	97
	3 3	10	20	17	23	70
	4 4	9	10	8	10	37
	5 5-povsem drži	9	2	4	5	20
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	3	2	6
Total		68	85	87	98	338

v7_7 To podjetje mi osebno veliko pomeni. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn				Total
		6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	
v7_7 To podjetje mi osebno veliko pomeni.	1 1-sploh ne drži	2	3	1	1	7
	2 2	8	8	8	6	30
	3 3	17	19	23	31	90
	4 4	21	26	24	28	99
	5 5-povsem drži	19	29	28	27	103
	6 ne vem, ne morem oceniti	1	0	3	5	9
Total		68	85	87	98	338

v7_8 Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam. * LETOzn Crosstabulation

Count

		LETOzn				Total
		6 zn 2012	7 zn 2013	8 zn 2014	9 zn 2015	

v7_8	Nimam	1	1-sploš ne drži	34	45	38	39	156
močnega	občutka	2	2	16	22	25	34	97
pripadnosti	do	3	3	7	10	12	17	46
podjetja,	kjer	4	4	6	7	8	6	27
trenutno delam.		5	5-povsem drži	5	1	2	1	9
		6	ne vem, ne morem oceniti	0	0	2	1	3
Total				68	85	87	98	338