

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA OPOLNOMOČENJA IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA VERIGA K. F.**

Ljubljana, september 2022

TANJA TOLAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Tolar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja Veriga K. F., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH.....	4
1.1 Opredelitev koncepta opolnomočenja	4
1.2 Pomen opolnomočenja	6
1.3 Vrste opolnomočenja	9
1.4 Vpliv opolnomočenja	11
1.5 Dejavniki opolnomočenja.....	14
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	16
2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	16
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	18
2.2.1 Vključenost zaposlenih	19
2.2.2 Pospeševalniki zadovoljstva	20
2.3 Zadovoljstvo zaposlenih in njegovi medsebojno povezani elementi	22
2.3.1 Komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih	23
2.3.2 Nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih	23
2.3.3 Zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih	23
2.3.4 Zadovoljstvo in zadržanje zaposlenih.....	23
2.3.5 Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih	24
2.3.6 Zadovoljstvo zaposlenih in strank	24
2.4 Zadovoljstvo zaposlenih in Covid-19	24
2.5 Povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih.....	25
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA VERIGA K. F.....	25
3.1 Predstavitev podjetja Veriga K. F.....	25
3.2 Zasnova raziskave in metodologija	27
3.2.1 Cilji raziskave	28
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	28
3.2.3 Zagotavljanje kakovosti raziskave.....	28
3.2.4 Oblikovanje vprašalnikov	29
3.2.5 Oblikovanje intervjuja	31
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	32
3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika	32
3.3.1.1 Analiza konstrukta opolnomočenja	34
3.3.1.2 Analiza konstrukta zadovoljstva.....	38
3.3.2 Analiza intervjuja	42

3.4 Zaključne ugotovitve.....	45
3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj	45
3.4.2 Povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Veriga K. F.	
47	
3.5 Priporočila vodstvu	48
SKLEP.....	50
LITERATURA IN VIRI.....	51
PRILOGE	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razsežnosti konstrukta opolnomočenja	7
Tabela 1: Razsežnosti konstrukta opolnomočenja (nad.).....	8
Tabela 2: Elementi svobodnejšega ukrepanja	8
Tabela 2: Elementi svobodnejšega ukrepanja (nad.).....	9
Tabela 3: Prednosti opolnomočenja zaposlenih	13
Tabela 4: Dejavniki, ki vplivajo na opolnomočenje zaposlenih	14
Tabela 4: Dejavniki, ki vplivajo na opolnomočenje zaposlenih (nad.)	15
Tabela 5: Število zaposlenih po posameznih oddelkih	27
Tabela 6: Trditve v povezavi z opolnomočenjem zaposlenih, vključene v vprašalnik	29
Tabela 6: Trditve v povezavi z opolnomočenjem zaposlenih, vključene v vprašalnik (nad.)	30
Tabela 7: Trditve o zadovoljstvu zaposlenih, vključene v vprašalnik	30
Tabela 8: Vprašanja za strukturiran intervju z vodjo komercialne na temo opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih.....	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Koncept opolnomočenja zaposlenih	6
Slika 2: Koncepti strukturnega opolnomočenja	10
Slika 3: Koncepti psihološkega opolnomočenja	11
Slika 4: Pristopi različnih znanstvenikov do zadovoljstva zaposlenih.....	16
Slika 5: Elementa, za doseganje zadovoljstva zaposlenih.....	17
Slika 6: Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	18
Slika 7: Povezava med zadovoljstvom zaposlenih, delovno uspešnostjo in organizacijsko zavezanostjo	19
Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih in njegovi medsebojno povezani elementi.....	22
Slika 9: Proizvodni program podjetja Veriga K. F.....	26
Slika 10: Logotip podjetja Veriga K. F.	26
Slika 11: Struktura anketirancev po spolu v %	32
Slika 12: Starostna struktura anketirancev v %.....	33

Slika 13: Struktura anketirancev po izobrazbi v %	33
Slika 14: Struktura anketirancev glede delovne dobe v podjetju v %	34
Slika 15: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o opolnomočenju.....	35
Slika 16: Najboljše ocenjene trditve vprašalnika o opolnomočenju.....	36
Slika 17: Opolnomočenje med zaposlenimi v %	37
Slika 18: Najboljše ocenjene trditve vprašalnika o zadovoljstvu	38
Slika 19: Povprečne ocene trditvev o zadovoljstvu	39
Slika 20: Rezultati vprašalnika o zadovoljstvu v %	40
Slika 21: Povprečne ocene trditvev anketirancev o pogledu na prihodnost	41
Slika 22: Rezultati vprašanja o pogledu na prihodnost v %	42
Slika 23: Povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih	48
Slika 24: Priporočila vodstvu	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene	1
Priloga 2: Intervju z vodjo	7
Priloga 3: Izgled anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA	10

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

TQM – (angl. Total Quality Management); celovito upravljanje kakovosti

UVOD

Pravice za izvršitev pooblastil, dodeljenih posameznikom, se nanašajo na opolnomočenje. Z drugimi besedami, opolnomočenje se nanaša na posameznikovo svobodo opravljanja in doseganja želenega cilja. Zgodovina svobode in opolnomočenja je globoko zakoreninjena v človeško izkušnjo – že dolgo so ju obširno preučevali (Ahmad, Mangi & Ashraf, 2020). Opolnomočenje pomeni »dajanje moči nekomu«. Tako je opolnomočenje povezano z obsegom, v katerem delodajalci predajo svojo moč zaposlenim (Jo & Park, 2016). V delovnem okolju se to imenuje **opolnomočenje zaposlenih**, kar naj bi bila temeljna sestavina za doseganje organizacijskega mejnika. Opolnomočenje zaposlenih velja za motivacijsko in upravljalno orodje, katerega namen je povečati možnosti sodelovanja pri organizacijskem odločanju, ki posledično premaga ovire med vodstvom in zaposlenimi (Ahmad, Mangi & Ashraf, 2020).

Zasluge opolnomočenja zaposlenih imajo v organizacijskem okolju veliko vrednost. Ko zaposleni zaznajo, da imajo svoj prispevek pri pomembnih odločitvah, to lahko poveča občutek lastništva med njimi in postanejo ambasadorji pri odločitvah vodstva. Vsaka ugodna politika o opolnomočenju zaposlenih je usmerjena v delitev vodstvene odgovornosti in avtoritete odločanja, izboljšana zaveza med zaposlenimi in motivacija za delo (Ahmad, Mangi & Ashraf, 2020).

Opolnomočenje zaposlenih se obravnava bodisi kot psihološko stanje, bodisi kot vodstveni pristop. S psihološkega vidika je opolnomočenje zaposlenih stanje duha, v katerem nekdo močno verjame v svojo sposobnost opravljanja naloge ali doživi povečano stopnjo notranje motivacije za nalogo. Z drugega vidika, vidika managementa, opolnomočenje zaposlenih opisuje vodstveno vedenje ali prakse, namenjene izmenjavi informacij, virov, nagrad in avtoritet s podrejenimi zaposlenimi (Kim & Fernandez, 2017).

Zadovoljstvo z delom nekateri opredeljujejo kot počutje ljudi glede svojega dela in njihovih različnih pogledov. Spet drugi pravijo, da gre za kombinacijo osebnostnih lastnosti, karakteristik delovnega mesta in delovnega okolja. Zadovoljstvo zaposlenih lahko opišemo tudi kot čustveni odziv na delo, ki se pojavi, ko zaposlene ocenijo glede na njihove zastavljene cilje na delovnem mestu. V tem primeru gre za posedico dejstva, da si zaposleni prizadevajo doseči in vzdrževati korespondenco z njihovim okoljem. Tako bodo zaposleni zadovoljni s svojim delom, če menijo, da svoje sposobnosti, znanje in pričakovanja lahko organizirajo v delovnem okolju in jim delovno okolje hkrati ponuja priložnosti za napredovanje in jih nagraduje (Al-Abdullat & Dababneh, 2018).

Obstaja veliko konkurenčnih teorij o tem, katere spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo z delom z uporabo različnih merilnih instrumentov. Na zadovoljstvo z delom lahko vplivajo številne spremenljivke, kot so celotno življenjsko zadovoljstvo, samospoštovanje, stres, telesne in duševne bolezni, produktivnost, uspešnost in odsotnost z dela. Torej, zadovoljstvo

pri delu ima pomembno vlogo pri opredelitvi identitete in položaja posameznika v družbi (Al-Abdullat & Dababneh, 2018).

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije, je stopnja **zadovoljstva zaposlenih** pri delu. Zadovoljstvo z delom se nanaša na občutek izpolnjenosti in užitka zaposlenih na delovnem mestu ter določa njihovo zavezanost organizaciji in skrb za njo. Znanstveniki trdijo, da zadovoljstvo pri delu ni samo posledica materialnih dejavnikov, kot sta nagrada in napredovanje, ampak odraža tudi avtonomijo, ki jo zaposleni uživajo pri odločanju in izvajanju, ki je rezultat opolnomočenja. Opolnomočenje izboljša občutek uspešnosti zaposlenih pri delu, kar lahko poveča tudi zadovoljstvo pri delu. To pojasnjuje, zakaj je razmerje med opolnomočenjem zaposlenih in zadovoljstvom na delovnem mestu pridobilo ogromno raziskovalnega zanimanja, zlasti v zadnjih dveh desetletjih. V zadnjem času je pri upravljanju organizacijskih sprememb ključno vprašanje, kako lahko vodstvo in odnosi moči povzročijo ugoden odziv zaposlenih v obdobjih hitrih sprememb in negotovosti (Idris, See & Coughlan, 2017).

Na podlagi povezave med opolnomočenjem in zadovoljstvom pri delu se zdi, da imajo vodje, ki opolnomočijo svoje podrejene, večje možnosti za sodelovanje svojih podrejenih, ko organizacija doživlja težke spremembe. Organizacije delujejo na širšem družbenem področju, ki ga sestavljajo različne politične, kulturne in gospodarske sile, zato je potrebno učinek opolnomočenja zaposlenih na njihovo zadovoljstvo, razlagati glede na širši družbeni in organizacijski kontekst. Poleg tega posebni dejavniki v delovnem okolju, kot sta podpora vodstva in kakovost komunikacije, vplivajo na opolnomočenje in zadovoljstvo pri delu, kar krepi pomen konteksta pri preučevanju odnosa med obema spremenljivkama (Idris, See & Coughlan, 2017).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje o opolnomočenju in zadovoljstvu zaposlenih, proučiti in analizirati oba konstrukta s pomočjo domačih in tujih virov literature, predvsem na podlagi znanstvenih člankov ter raziskati njuno medsebojno povezavo. Teoretični del magistrske naloge bo temelj za multimetodološko raziskavo, katere namen je proučiti obravnavana koncepta in njuno povezavo v podjetju Veriga K. F. in na podlagi rezultatov pripraviti priporočila za podjetje. Obravnavana koncepta predstavljata uporabno tematiko proučevanja, saj koncept opolnomočenja v ospredje postavlja prav zaposlene in jih vodi do večjega zadovoljstva, slednje pa pozitivno vpliva na njihov razvoj in rezultate ter na samo konkurenčnost podjetja.

Osnovni cilj magistrske naloge je na podlagi relevantnih virov teoretično opredeliti in preučiti koncepta opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih. V drugem, empiričnem delu magistrske naloge bom s pomočjo raziskave in analize skušala ugotoviti, v kolikšni meri sta v podjetju Veriga K. F. med zaposlenimi prisotna opolnomočenje in zadovoljstvo ter njuno medsebojno povezavo.

Pomožni cilji so naslednji:

1. S pregledom domače in predvsem tuje literature podrobno proučiti in analizirati opolnomočenje in zadovoljstvo zaposlenih ter pojasniti povezavo med njima.
2. Z multimetodološko raziskavo in njeno interpretacijo pridobiti vpogled v realno stanje prisotnosti opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih v podjetju.
3. Na podlagi ugotovitev in analize raziskave oblikovati priporočila in nasvete za vodstvo v podjetju.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta opolnomočenje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo povezana, in sicer na način, da opolnomočenje zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Torej, razvit koncept opolnomočenja in delovanje v skladu z njim, v podjetju vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih.

Empirični del magistrske naloge bo temeljil na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je v podjetju Veriga K. F. razvit koncept opolnomočenosti zaposlenih?
2. Ali zaposleni v podjetju Veriga K. F. menijo, da se njihovo mnenje upošteva oziroma, da imajo dovolj svobode pri svojem delu?
3. Ali so zaposleni v podjetju Veriga K. F. zadovoljni (na svojem delovnem mestu)?
4. Ali v podjetju Veriga K. F. zadovoljstvo zaposlenih vpliva na to, kako zaposleni opravljajo svoje delo?
5. Kateri so temelji dejavniki opolnomočenja zaposlenih, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo?
6. Na kakšen način vodstvo spodbuja opolnomočenost zaposlenih v podjetju Veriga K. F.?
7. Kako se povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih kaže na konkurenčni prednosti podjetja Veriga K. F.?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz **teoretičnega in raziskovalnega dela**. Teoretični del, ki zajema sistematičen pregled literature, bo razdeljen na dva dela in temelji na sekundarnih virih domače in predvsem tuje literature. V prvih dveh delih bom predstavila koncepta opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih ter njuno medsebojno povezavo. Glavna uporabljena metoda raziskovanja v teoretičnem delu bo metoda deskripcije. Teoretični del magistrskega dela bo hkrati služil za izhodišče oblikovanja anketnega vprašalnika za zaposlene in intervjuja za vodjo.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološki raziskavi v podjetju Veriga K. F. V raziskavo bodo vključeni zaposleni in vodje v podjetju. S pomočjo znanstvenih izsledkov bosta oblikovana anketa in intervju, ki bosta služila analizi, in sicer, v kolikšni meri je v podjetju prisotno opolnomočenje in zadovoljstvo zaposlenih. Pred začetkom zbiranja primarnih podatkov bom na podlagi sekundarnih podatkov predstavila preučevano podjetje.

Na podlagi natančne analize zbranih podatkov, bodo z združevanjem praktičnih in teoretičnih spoznanj oblikovana priporočila za vodje.

1 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev koncepta opolnomočenja

Opolnomočenje oziroma prenos moči na zaposlene je pomemben sestavni del rodovitnih rezultatov, produktivnosti in razvoja znotraj vsakega podjetja. Na krepitev vlog zaposlenih večinoma gledajo kot na prepričljivo prakso, ki povečuje uspešnost s širitvijo možnosti za naložbe in prispevke pri pomembnih postopkih odločanja. Celoten proces je osredotočen na ustvarjanje zaupanja, navdiha, vključenosti v odločanje in odpravljanju omejitev med zaposlenimi in vodji. Zlasti se opolnomočenje lahko opredeli kot zagotavljanje pooblastila zaposlenim v organizaciji za upravljanje vsakdanjih delovnih dejavnosti (Alhozi, Al Hawamdeh & Al-Edenat, 2021).

Zaposleni so najpomembnejše premoženje organizacije, zato si le te močno prizadevajo, da bi pritegnile in vzdrževale nadarjene in predane zaposlene. Opolnomočenje zaposlenih se opredeljuje kot nujen vir razvoja teorije socialne izmenjave in ga v praksi obravnavajo kot bistveni predmet. Opolnomočenje zaposlenih v današnjih časih postaja trend na področju industrije, ki vpliva na vedenje zaposlenih pri delu in v organizaciji. Opolnomočenje je nekakšen postopek za podelitev pooblastil, obveznosti, virov in svobode delavcem podjetja za sprejemanje odločitev in reševanje delovnih nalog. Prav tako zagotavlja nadzor zaposlenim in omogoča distribucijo odgovornosti nadzora na vseh ravneh. Opolnomočenje je osnovna in bistvena značilnost za dosežke, učinkovitost in razvoj, predvsem razvoj zaupanja, motivacije in vključenosti pri odločanju kakršnih koli meja med najvišjim vodstvom in zaposlenimi. Poleg tega je opolnomočenje metoda, ki zaposlenemu daje moč odločanja in je pogosto povezana z dodeljevanjem odgovornosti z vodij na njihove zaposlene. Opolnomočenje je poglobljen mehanizem, ki bi ga morali vključiti v kulturo organizacije ali pa ga morajo razviti managerji (AlKahtani in drugi, 2021).

Opolnomočenje zaposlenih se nanaša na zavedanje vodstva, da si posamezniki, ki delajo z njimi, zaslužijo več samostojnosti, nadzora in moči pri svojem delu in tako hkrati povečujejo zavezanost zaposlenih in zadovoljstvo do njihove odganizacije. Eden od bistvenih elementov za zagotavljanje organizacijske učinkovitosti je razvoj organizacijske zaveze med zaposlenimi, zato predani zaposleni pomagajo pri pozitivni organizacijski uspešnosti. Organizacijska zavezanost je občutek delavcev oziroma moč organizacije, ki delavce veže, da ostanejo v organizaciji. Običajno ima tri vidike, ki so: čustvena, stalna in normativna zavezanost. Čustveno predani zaposleni še naprej samostojno opravljajo delo predano; stalna zaveza zagotavlja, da zaposleni ostanejo povezani z organizacijo. Zadovoljstvo pri delu je odnos zaposlenega do prevzete odgovornosti. Zaposleni bodo imeli visoko organizacijsko zavezanost, če bodo zadovoljni s svojim delom in bodo ostali v organizaciji. Zadovoljstvo

pri delu je običajno ocena zaposlenih, koliko so zadovoljni s svojim delovnim mestom in v primerjavi z drugimi zaposlenimi na podlagi relativnih standardov v okviru dela (AlKahtani in drugi, 2021).

Opolnomočenje zaposlenih je dolgoročen proces zagotavljanja orodij, usposabljanja in motiviranja zaposlenih za njihov nastop na optimalni ravni. Opolnomočeni zaposleni bodo sposobni reševati težave in nuditi rešitve hitreje kot tisti, ki jim to ni omogočeno. Opolnomočenje namreč zaposlenim daje občutek suverenosti, kar hkrati povečuje njihovo zadovoljstvo in udobje pri delu, saj razvijajo samozavest in občutek, da so za organizacijo pomembni. Opolnomočenje zaposlenih se nanaša na prenos odgovornosti in moči iz višjih ravni v organizacijski hierarhiji na nižje, še zlasti na moč sprejemanja odločitev. Managerji in raziskovalci s področja managementa tretirajo zaposlene kot glavni vir, ki prinaša konkurenčne prednosti v organizacije in verjamejo, da je vključenost in opolnomočenje zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacij (Mohapatra & Sundaray, 2018).

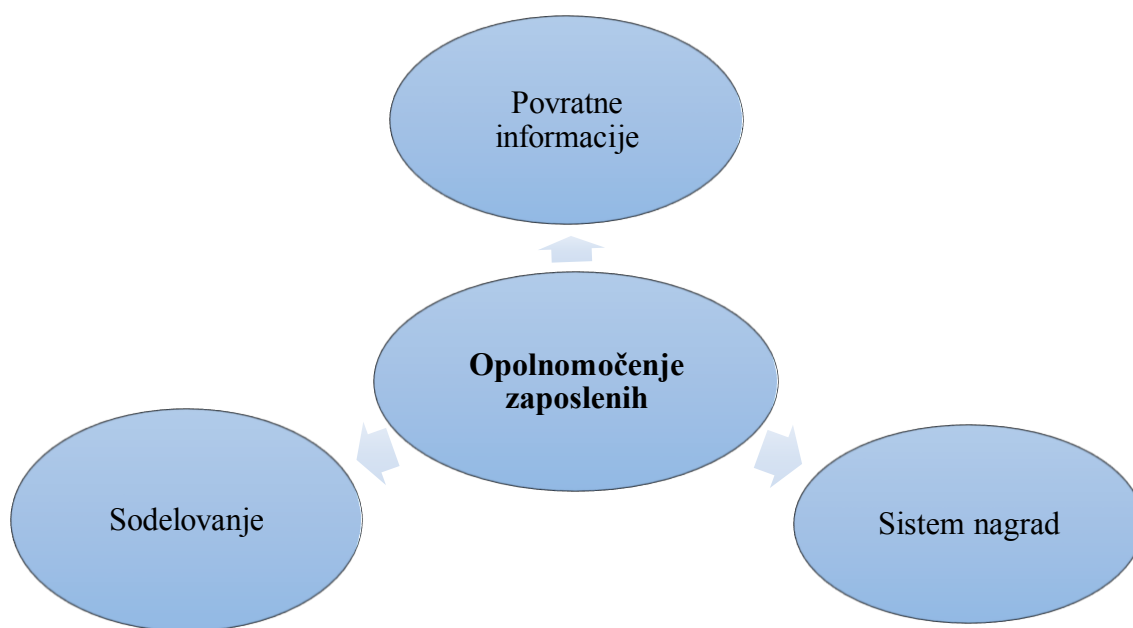
Opolnomočenje je proces delitve moči med zaposlene, s čimer se krepi njihovo zaupanje v sposobnosti delovanja, delovna mesta in prepričanje, da imajo njihovi prispevki v organizaciji močan vpliv. Predstavlja nekakšno avtoriteto, v smislu spodbujanja in dopuščanja posameznikom, da prevzamejo osebno odgovornost za izboljševanje načina njihovega dela in s tem prispevajo k ciljem organizacije. Cook in Macaulay (1997) sta opolnomočenje opredelila kot orodje za upravljanje sprememb, ki organizacijam pomaga ustvariti okolje, v katerem lahko vsak posameznik uporabi svoje sposobnosti za zadovoljitev strank. Honold (1997) je opolnomočenje razdelil v štiri kategorije: vloga vodje pri ustvarjanju konteksta opolnomočenja, individualna perspektiva opolnomočenja, sodelovanje med zaposlenimi kot opolnomočenje ter strukturno in postopkovno spremeniti organizacijsko strategijo s ciljem izboljšanja tako posameznikov, kot organizacij za delovanje in izboljšanje zmogljivosti (Mohapatra & Sundaray, 2018).

Opolnomočenje zaposlenih igra pomembno vlogo pri povečevanju uspešnosti podjetja. Raziskovalci predlagajo različne poglede na problem demokratizacije delovnega okolja. Nekateri od njih trdijo, da je zelo pomembno ustvariti demokratično okolje v podjetju in sledenje načelom vključenosti zaposlenih. Poudarjajo, da imajo ljudje v podjetju veliko večjo učinkovitost, dokler so motivirani za kreativno razmišljanje, vplivajo na svoj urnik, zagotavljajo spremljanje svoje lastne uspešnosti in sodelujejo v dejavnostih podjetja. Trdijo, da je opolnomočiti zaposlene izredno pomembno. Na ta način bolj izkoristijo sposobnosti, spretnosti in znanje zaposlenih, kar vodi v inovativnost in dobro delovanje posameznikov v organizaciji (Mohapatra & Sundaray, 2018). Uspešna podjetja se iz dneva v dan soočajo s stalnim razvijanjem edinstvenih dinamičnih in konkurenčnih rešitev, ki jim omogočajo preživeti na stalno spreminjajočem se tržnem okolju (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Cilj upravljanja kadrovske uspešnosti je razvoj potencialne zmogljivosti človeških virov. Upravljanje uspešnosti mora biti v skladu z dolgoročnimi politikami podjetja. Vključuje

upravljanje prizadevanj zaposlenih, ki temeljijo na izmerjenih rezultatih uspešnosti. Motivirani zaposleni igrajo pomembno vlogo pri dosežkih organizacije in precdenčna raziskava kaže na optimistično povezavo med opolnomočenjem in motivacijo. Spreitzer v znanem modelu iz leta 2006 pravi, da povratne informacije in sistemi nagrad zagotovo vplivajo na občutek opolnomočenja in uspešnosti zaposlenih (Mohapatra & Sundaray, 2018). Slika 1 prikazuje koncept opolnomočenja zaposlenih.

Slika 1: Koncept opolnomočenja zaposlenih



Vir: lastno delo.

Pri raziskovanju moči se ne sme pozabiti tudi na medsebojno odvisnost med igralci v igrah moči. Moč je treba negovati, kar med drugim pomeni tudi, da jo je treba izkazovati, saj lahko hitro pade v pozabo. Moč se lahko tudi prenaša, saj se pričakuje predvsem od managerjev v naprednih organizacijah, da so uspešni pri opolnomočenju ljudi, s katerimi delajo, torej da pomagajo drugim pridobiti moč, ki jo potrebujejo za odločanje o sebi in svojem delu. Organizacije dan danes vlagajo veliko naporov v pooblaščenje zaposlenih. Višja stopnja opolnomočenja zaposlenih vodi v višjo motiviranost, povečuje povezanost z organizacijo in izboljša zadovoljstvo pri delu (Dimovski in drugi, 2013, str. 240).

1.2 Pomen opolnomočenja

Opolnomočenje zaposlenih je ključnega pomena za neprestane spremembe in učenje, oboje pa potrebujejo uspešne družbe. Na vseh ravneh se spodbujajo ustvarjalnost in inovacije zaposlenih, organizacijske enote ohranjajo majhnost, s čimer povečujejo občutek pripadnosti in smisel skupnega reševanja problemov (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 20).

Zaposleni so najdragocenejše premoženje organizacije. Opolnomočenje pomeni spodbujanje ljudi, da sprejemajo odločitve z najmanjšim poseganjem višjega vodstva. Opolnomočenje zaposlenih se začne s konceptom strateške usklajenosti med ljudmi, nalogami, tehnologijo in strukturo organizacije. Opolnomočeni zaposleni izražajo večje zaupanje v svoje vodje. Prakse opolnomočenja se pogosto izvajajo v upanju, da bodo premagale nezadovoljstvo delavcev in zmanjšale stroške absentizma, fluktuacije in slabe kakovosti delovnih razmer. Opolnomočenje zaposlenih se uporablja kot pomembno orodje za razumevanje zaposlenih o njihovi delovni vlogi v organizaciji. Hkrati opolnomočenje zaposlenih poveča zadovoljstvo pri delu in vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z delom (Singh, 2021).

Na razvoj zaupanja v organizaciji vpliva zgodovina rezultatov, ki sta jih zaposleni in vodja doživela, ko sta zaupala drug drugemu na podlagi sposobnosti, dobrohotnosti in integritete. Zaupanje v organizaciji je krožno gibanje akcije in reakcije. Organizacijsko zaupanje vzbuja vse večje zanimanje za znanstvene študije. Večina raziskav poudarja splošno zaupanje in potrjuje njegov pomen za organizacijski razvoj in uspeh. Zaupanje je bilo splošno priznано kot ključni dejavnik, ki omogoča uspeh organizacije. Nekateri raziskovalci so predlagali naslednjo konceptualno opredelitev zaupanja: »Psihološko stanje, ki vključuje namero sprejeti ranljivost na podlagi pozitivnih pričakovanj o namerah ali vedenju drugega.« Z vidika organizacijskega zaupanja ga je mogoče opredeliti kot prepričanje zaposlenih, da so organizacije v odnosih z njimi neposredne, sledijo svojim zavezam in da bodo ukrepi organizacije zanje koristni (Singh, 2021).

Vključevanje zaposlenih v procese odločanja, dajanje jim avtonomije pri opravljanju njihovih nalog in zagotavljanje, da je njihovo delo zelo pomembno za organizacijo, se imenuje opolnomočenje zaposlenih. Pomeni tudi deljenje informacij o viziji, jasnosti ciljev in opredelitev meja procesa odločanja (Singh, 2021). Tabela 1 podrobneje opisuje štiri razsežnosti konstrukta opolnomočenja: pomen, usposobljenost, samoodločanje in vpliv.

Tabela 1: Razsežnosti konstrukta opolnomočenja

RAZSEŽNOST	OPIS
Pomen	Pomen je posameznikovo prepričanje, da je njegovo delo zanj pomembno in njegova naklonjenost temu, kar počne. Spreitzer (1995) je spoznavanje smisla opredelil kot občutek namena ali osebne povezanosti z delovnim ciljem: gre za vrednost delovnega cilja in posameznikova prepričanja, ki se presojaajo glede na njegove ideale.

se nadaljuje

Tabela 1: Razsežnosti konstrukta opolnomočenja (nad.)

RAZSEŽNOST	OPIS
Usposobljenost	Usposobljenost je zmožnost zaposlenega, da spretno opravlja delovne dejavnosti in se nanaša na stopnjo, do katere lahko oseba spretno opravlja dejavnosti, ki jih določena naloga zahteva. Zaposleni morajo čutiti, da so kompetentni za izvajanje vedenja, ki ga zahteva okolje.
Samoodločanje	Samoodločanje je posameznikov nadzor nad načinom opravljanja dela in je povezano s spoznavanjem izbire. Takšni posamezniki menijo, da so pri opravljanju svojih obveznosti samostojni; lahko sprejemajo odločitve o svojem delu in imajo ustrezno avtoriteto nad načinom, časom in hitrostjo opravljanja nalog.
Vpliv	Vpliv je stopnja, do katere lahko posameznik vpliva na strateške, upravne in operativne rezultate pri delu. Ta ocena se nanaša na stopnjo, do katere se šteje, da vedenje spreminja v smislu doseganja namena naloge, tj. ustvarjanja načrtovanih učinkov v posameznikovem delovnem okolju.

Prirejeno po Singh (2021).

Strategije in načrte v podjetju lahko razvije višji management sam, vendar bodo zaposleni podjetju veliko bolj pripadni, pri delu pa bolj zavzeti, če bodo sodelovali v procesu oblikovanja strategij. Vrhnji management mora biti sposoben spodbujati učinkovito sodelovanje zaposlenih (Dimovski in drugi, 2014, str. 81).

Opolnomočenje zahteva prenos štirih ključnih elementov na podrejene za svobodno izvajanje nalog v smeri doseganja skupnih ciljev: informacije, znanje, moč in nagrade (Dimovski & Penger, 2008, str. 23). V nadaljevanju, v tabeli 2, so podrobneje opisani štirje ključni elementi za svobodnejše ukrepanje.

Tabela 2: Elementi svobodnejšega ukrepanja

ELEMENT	OPIS
Informacije	Zaposleni prejmejo informacije o uspešnosti podjetja. V družbah, kjer so zaposleni popolnoma opolnomočeni, informacija ni skrivnost. Dostop do vseh informacij, vključujoč plače vrhnjega managementa.
Znanje	Zaposleni imajo znanje in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo druge pri doseganju ciljev organizacije.

se nadaljuje

Tabela 2: Elementi svobodnejšega ukrepanja (nad.)

ELEMENT	OPIS
Moč	Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Uspešna podjetja svojim zaposlenim dajejo moč, da vplivajo na delovne procese in usmeritev organizacije preko krožkov kakovosti in samousmerjenih delovnih timov.
Nagrade	Nagrade zaposlenih so sorazmerno odvisne od uspešnosti celotnega podjetja. Dva načina, na katera lahko organizacije finančno nagrajujejo zaposlene glede na uspešnost podjetja, sta udeležba v dobičku in lastništvo delnic.

Prirejeno po Dimovski & Penger (2008, str. 23).

Zaposlenim so na voljo vse informacije o rezultatih poslovanja podjetja, ti pa imajo vse potrebno znanje in spretnosti, hkrati pa tudi moč sprejemanja pomembnih odločitev. Nagrajevanje poteka na podlagi uspeha organizacije kot celote. Obstoječe metode opolnomočenja zaposlenih vključujejo vse stopnje, začenši s stopnjo, kjer zaposleni nimajo nobenih pooblastil, do popolnega opolnomočenja (Dimovski in drugi, 2014, str. 107).

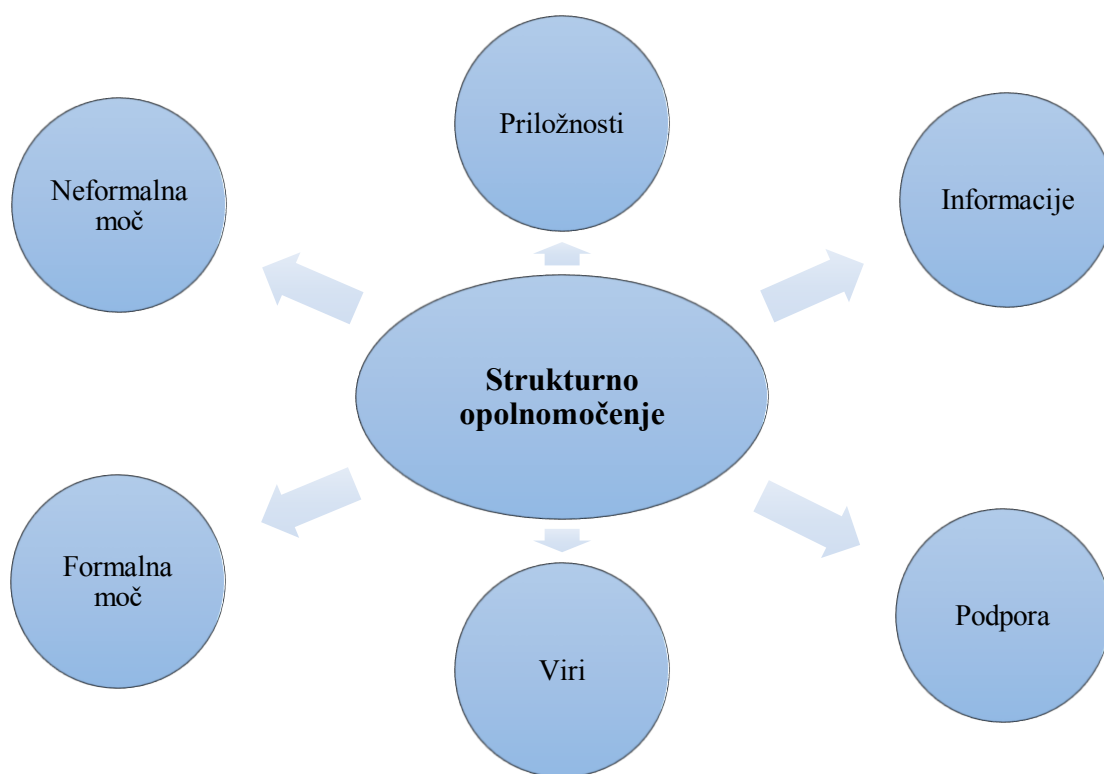
1.3 Vrste opolnomočenja

Opolnomočenje zaposlenih pomeni prenos moči in odgovornosti z višjih ravni v organizacijski hierarhiji na zaposlene na nižji ravni, zlasti moč odločanja. Gre za več plastno idejo, za katero so značilna individualna, hierarhična in kulturno/omrežna stališča. Na individualni ravni opolnomočenje spodbuja doseganje osebne rasti; cilje s sodelovanjem z drugimi. Ko gre za reprezentativno okolje, je opolnomočenje opredeljeno kot vrsta dejavnosti združevanja zaposlenih in je osredotočena na vključevanje na podlagi nalog in sprememb stališč. Opolnomočenje je mogoče opredeliti kot administrativno nalogo, s katero vodje in drugi pripadniki organizacije sodelujejo pri vplivanju na odločanje, to je sodelovanje pri odločanju (Alhozi, Al Hawamdeh & Al-Edenat, 2021).

Obstoječa literatura dodatno poudarja, da obstajata dve vrsti opolnomočenja zaposlenih: strukturno in psihološko. **Strukturno opolnomočenje** se opredeljuje kot sklop dejavnosti in praks, ki jih izvaja vodstvo. Dajejo oblast, nadzor in pooblastila podrejenim, kar vodi v dostop do informacij, virov, podpore in priložnosti za učenje in razvoj (Alhozi, Al Hawamdeh & Al-Edenat, 2021). Strukturno opolnomočenje spodbuja zavzetost pri delu s spodbujanjem notranje in zunanje motivacije zaposlenih (Nwachukwu, Chládková, Agboga & Vu, 2021). Nanaša se na določene pogoje delovnih mest in politik na delu, ki olajšajo pristop priložnostim, informacijam, podpori in virom. Priložnosti za učenje in razvoj vključujejo dostop do izzivov dela ter nova znanja in veščine, ki omogočajo poklicno rast. Drugi pogoj za opolnomočenje dela vključuje dostop do informacij o organizacijskih ciljih,

vrednotah, politikah in odločitvah. Podpora vključuje pridobivanje povratnih informacij in pomoči sodelavcev, podrejenih in vodstva. Viri se nanašajo na pridobitev začasne pomoči, kadar je to potrebno in čas, ki je nepogrešljiv za opravljanje svojega dela. Vse to pomaga doseči skupne organizacijske cilje. Strukturno opolnomočenje je podobno konceptu delovnih mest, saj se oba nanašata na vidike delovnega okolja, ki olajšajo doseganje ciljev. Dodana vrednost pri strukturnem opolnomočenju je, da ga lahko vidimo kot konstrukt višjega reda, ki vključuje posebne vrste delovnih vidikov, kot so priložnosti in informacije za razvoj. Pomembne so za vse zaposlene, ne glede na področje dela, ki ga opravljajo (Amor, Xanthopoulou, Calvo & Abeal Vazquez, 2021). Na sliki 2 so prikazani koncepti strukturnega opolnomočenja.

Slika 2: Koncepti strukturnega opolnomočenja

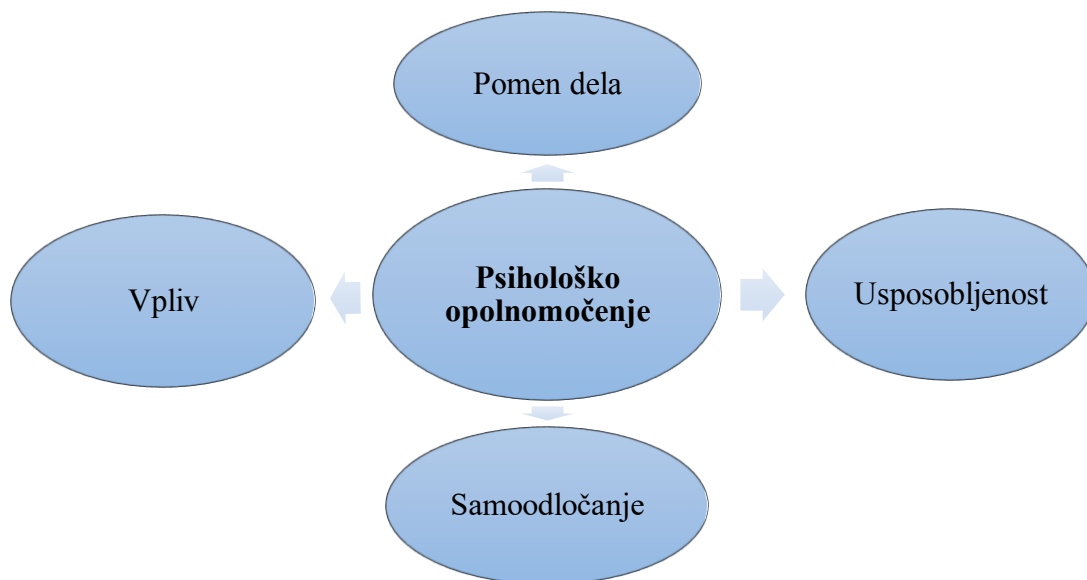


Vir: lastno delo.

Medtem, ko je **psihološko opolnomočenje** opredeljeno kot povečanje notranje motivacije pri izvajanju funkcije, ki temelji na štirih konceptih: pomen dela, usposobljenost, samoodločanje in vpliv (Alhozi, Al Hawamdeh & Al-Edenat, 2021). Pomen dela označuje stopnjo, do katere posamezniki dojemajo svoje delo pomembno oziroma smiselno. Sposobnost se nanaša na sposobnosti, spretnosti in zmogljivosti za opravljanje svojega dela. Samoodločanje je možnost izbire na delovnem mestu in svobode glede tega, kako nekdo opravlja svoje delo. Vpliv se nanaša na zaznan vpliv lastnega dela na organizacijo ali oddelek. Vodstvo ima z urejanjem dela za spodbujanje opolnomočenja delovne sile pomembno vlogo pri krepitvi štirih dimenzij psihološkega opolnomočenja (Amor,

Xanthopoulou, Calvo & Abeal Vazquez, 2021). Psihološki tip usmerja pristop posameznika k opravljanju njegove funkcije, zato je potrebno poudariti, da psihološko opolnomočenje ni značilnost osebnosti, temveč definiran sklop spoznanj, ki temeljijo na določenem kontekstu dela (Alhozi, Al Hawamdeh & Al-Edenat, 2021). Slika 3 v nadaljevanju prikazuje koncepte psihološkega opolnomočenja.

Slika 3: Koncepti psihološkega opolnomočenja



Vir: lastno delo.

Veliko organizacij uporablja programe opolnomočenja, vendar to počnejo do različnih stopenj. V nekaterih podjetjih prenos moči na zaposlene pomeni spodbujanje zaposlenih, da dajejo nove ideje, medtem ko managerji končno pristojnost sprejemanja odločitev zadržijo zase. V drugih podjetjih to pomeni skoraj popolno svobodo in moč sprejemanja odločitev. Metode prenosa moči na zaposlene bi lahko razvrstili v zaporedje, ki gre od stimulacije, ko nižji management nima skoraj nobene diskrecijske pravice, pa do polnega prenosa moči, ko lahko zaposleni sodelujejo celo v oblikovanju strategije organizacije. Primer tega je pravica samousmerjajočih se timov do zaposlitve, odpustitve, discipliniranja članov tima in postavljanja standardov za nadomestila (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 242-243).

1.4 Vpliv opolnomočenja

Opolnomočenje zaposlenih vključuje uporabo celovitega upravljanja kakovosti (angl. Total Quality Management, v nadaljevanju TQM). TQM je sistem upravljanja, usmerjen v ljudi, katerega cilj je nenehno povečevanje konkurenčne prednosti po trajnostnih in dostopnih stroških ter je sestavni del strategije na visoki ravni, ki deluje horizontalno v vseh oddelkih. Hkrati zagotavlja, da so zaposleni vključeni v skrb za stranke in dobavno verigo. Celovito upravljanje kakovosti zahteva kombinacijo sklopa načel vodenja s pravnimi orodji in

tehnikami, ki zaposlenim omogočajo, da ta načela vodenja izvajajo pri vsakodnevnem delu, kar pomeni nenehno izboljševanje kakovosti. Konkurenčna prednost je sposobnost organizacije, da doseže tržno premoč in hkrati temeljni koncept strateškega upravljanja. Že Porter je zagotovil okvir, ki modelira panogo, na katero vpliva pet sil. Porter je strateškim poslovnim vodjem svetoval, naj si prizadevajo za razvoj konkurenčne prednosti pred tekmečem organizacije. Vse to potrjuje, da je človeški kapital ključna sestavina organizacije, ki vodi k doseganju konkurenčne prednosti (Ntwiga, Muchara & Kiriri, 2021).

Filozofija upravljanja, ki temelji na sistemski teoriji, je Demingova teorija globokega znanja. Uporaba te teorije v organizacijskih sistemih vodi k učenju procesov izvajanja, ki prispevajo k nenehnemu izboljševanju procesov, storitev, izdelkov in k popolnosti zaposlenih, kar bi vodilo k zadovoljstvu strank. Temelji celovitega upravljanja kakovosti filozofsko temeljijo na znanstvenih metodah, saj vključujejo ljudi, orodja, sisteme in metode. Ti sistemi omogočajo spremembe, medtem ko se filozofija ne spreminja. Zato je celovito obvladovanje kakovosti trajno in vztrajno izboljševanje prizadevanj vsake osebe v organizaciji za razumevanje, izpolnjevanje in preseganje pričakovanj odjemalcev ob hkratnem vključevanju zaposlenih (Ntwiga, Muchara & Kiriri, 2021).

Da bi imeli zadovoljne odjemalce, se organizacije učijo, da morajo imeti najprej zadovoljno delovno silo. Preprosto povedano, opolnomočenje pomeni dati zaposlenim pooblastila, da ocenijo in se odločijo o tem, kaj menijo, da je prav storiti, da prevzamejo nadzor nad vsakodnevним delom, da tvegajo in se učijo na svojih napakah. Gre za postopek prenosa pristojnosti in pooblastil za odločanje. Ugotovljeno je bilo, da je opolnomočenje zaposlenih manjkajoči del sestavljanke, ki so jo povzročili vse večja svetovna konkurenca, institucionalno prestrukturiranje in pomen, ki se pripisuje kakovosti storitev in zadovoljstvu strank. Delovna sila se nanaša na vse, ki aktivno sodelujejo pri opravljanju dela organizacije. vključenost delovne sile je razumsko in čustveno sodelovanje zaposlenih pri uresničevanju prganizacijskega dela, vizije in poslanstva. to v prevodu pomeni, da zaposleni pri svojem delu najdejo osebno motivacijo, ki krepi njihovo čustveno vez z zaposlitvijo. To pomeni, da visoka stopnja zavzetosti dokazano ustvarja višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in povečuje uspešnost organizacije. Za vse organizacije, ki imajo visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih, so značilni uspešni zaposleni, ki so zavezani, da dajo vse od sebe v korist strank in organizacijskega upeha (Ntwiga, Muchara & Kiriri, 2021).

Motivacija je umetnost ustvarjanja pogojev, ki vsakemu zaposlenemu omogočajo, da opravi delo na najvišji ravni uspešnosti in z največjo učinkovitostjo. To je odziv posameznika na občuteno potrebo. Motivacijske teorije se delijo na procesne, vsebinske in okoljske. Te teorije se uporabljajo za povečanje visoke učinkovitosti v organizaciji. Vodje morajo, če želijo izboljšati uspešnost na delovnem mestu, aktivno upravljati motivacijski proces in spreminjati delovno okolje. V motivacijski teoriji namreč obstaja pozitiven pogled na človeka, ki verjame v potencial rasti posameznika. Zadovoljstvo strank je stopnja, do katere se stranka odzove na izpolnitev blaga ali storitev (Ntwiga, Muchara & Kiriri, 2021).

Opolnomočenje zaposlenih ne zagotavlja popolnega sodelovanja zaposlenih pri pobudah za izboljševanje kakovosti. Pri uvajanju programa izboljševanja kakovosti je prispevek zaposlenih ključen, saj izboljšanje tehnik in sodobne tehnologije ne more dopolniti tega, kar so sposobni storiti zaposleni. Izvajanje tehnik kakovosti, kot so krogi kakovosti, oblikovanje skupin za izboljšanje kakovosti, uvedba skupin za izboljšanje kakovosti in vzpostavitev skupin za predloge, se lahko uporabi za spodbujanje vključevanja in sodelovanja zaposlenih. Zaposleni v storitvenem sektorju sodelujejo tako pri proizvodnji kot pri prodaji izdelkov v nasprotju z zaposlenimi v proizvodnji, ki imajo bodisi vlogo proizvodnje, bodisi vlogo distribucije. Zaposleni imajo zelo pomembno vlogo v proizvodnji in trženju storitev, saj sočasno proizvajajo in opravljajo storitve. Zato je njihovo vključevanje v pobude za izboljšanje kakovosti ključnega pomena za izvajanje celovitega upravljanja kakovosti kot sredstva za povečanje zadovoljstva odjemalcev. Kadar so zaposleni obravnavani kot dragocen vir, obstaja možnost, da se poveča njihova zvestoba organizaciji in pa raven motivacije, saj so ponosni na delo, ki ga opravljajo. Te lastnosti vodijo k boljši uspešnosti dela zaposlenih, manjši odsotnosti z dela in manjši fluktaciji zaposlenih. Če se zaposleni izobražujejo, bodo izboljšali kakovost, zanesljivost in pravočasnost pri zagotavljanju izdelkov ali storitev, kar bo neposredno pozitivno vplivalo tudi na zadovoljstvo strank organizacije (Ntwiga, Muchara & Kiriri, 2021). V spodnji tabeli 3 sem predstavila nekaj prednosti, ki jih prinaša opolnomočenje zaposlenih.

Tabela 3: Prednosti opolnomočenja zaposlenih

PREDNOST	OPIS
Odgovorni zaposleni	V zaposlene nadrejeni vlagajo največ, če jim dovolijo, da sami sprejemajo odločitve in tvegajo na delovnem mestu. Z zaupanjem nadrejenih bodo zaposleni odgovorni za svoja dejanja, kar jih bo spodbudilo k bolj zavzetemu in produktivnejšemu delu.
Večje zadržanje zaposlenih	Zaposleni, ki se čutijo opolnomočene, bodo bolj verjetno ostali zvesti podjetju. Torej opolnomočenje zmanjšuje fluktacijo zaposlenih in navdihuje zaposlene, da delajo po svojih najboljših močeh.
Spodbujanje zadovoljstva pri delu	Zaposleni, katerim je dovoljeno svobodno sprejemati tveganja in opravljati delo po svojih standardih, bodo bolj zadovoljni na svojem delovnem mestu.
Izboljšane storitve za stranke	Pri delu s strankami je potrebno izkušenim zaposlenim dovoliti, da opravijo delo ali rešijo težave brez odobritve nadrejenih, saj to vpliva na boljše storitve za stranke.
Individualna rast	Opolnomočeni zaposleni so bolj samozavestni in osebno rastejo, kar koristi njihovi karieri in hkrati tudi podjetju v katerem delujejo.

Prerejeno po Brooks (2022).

1.5 Dejavniki opolnomočenja

Tradicionalne metode motivacije, namenjene potrebam organizacij v fizični dimenziji zaposlenih, niso več ustrezne. Danes se je zaradi dinamične strukture in kompleksnosti konkurenčnega okolja povečala potreba organizacij po ustvarjalnosti in intelektualni moči njihovih kadrov. Zato je potrebno identificirati nove metode za motiviranje zaposlenih, za ohranjanje in krepitev konkurenčne prednosti (Mohapatra & Sundaray, 2018). Za lažje razumevanje novih metod, so v tabeli 4 v nadaljevanju opisani dejavniki, ki vplivajo na krepitev opolnomočenja zaposlenih.

Tabela 4: Dejavniki, ki vplivajo na opolnomočenje zaposlenih

DEJAVNIK	OPIS DEJAVNIKA
Obogatitev zaposlitve	Obogatitev delovnega mesta velja za enega najpomembnejših dejavnikov opolnomočenja zaposlenih. V tem koraku zaposleni začitajo, da jih organizacija dejansko poseduje, kar jih opolnomoči in poveča njihovo uspešnost pri delu.
Nagrade na podlagi uspešnosti	Sistem nagrajevanja na podlagi uspešnosti je proces, ki omogoča povezavo med sistemom upravljanja uspešnosti in individualno odgovornostjo, z razvojem ciljev uspešnosti in pregledov zaposlenih na način, ki bo spodbujal nenehne izboljšave. Danes je veliko organizacij, ki se za uspeh in konkurenčnost zanašajo na zaposlene. Posledično morajo organizacije ugotoviti strategije za prepoznavanje, spodbujanje, merjenje, vrednotenje, izboljšanje in nagrajevanje uspešnosti zaposlenih pri delu, kar posledično krepi opolnomočenje zaposlenih.
Participativno upravljanje	Participativno upravljanje je praksa opolnomočenja članov skupine, kot so zaposleni v podjetju ali državljani skupnosti, da sodelujejo pri organizacijskem odločanju. Uporablja se kot alternativa tradicionalnim vertikalnim strukturam upravljanja, ki so se izkazale za manj učinkovite, saj so udeleženci čedalje manj zainteresirani za pričakovanja svojga vodje zaradi pomanjkanja prepoznavanja truda ali mnenj udeležencev. Participativno upravljanje je priznано kot posebno pomembno za organizacije, ki se ukvarjajo s kompleksnimi problemi, ki temeljijo na znanju.

se nadaljuje

Tabela 4: Dejavniki, ki vplivajo na opolnomočenje zaposlenih (nad.)

DEJAVNIK	OPIS DEJAVNIKA
Sistem predlogov	Sistem predlogov zaposlenih je močno orodje, ki organizacijam olajša doseganje ciljev. Sistemi in programi predlogov temeljijo na predpostavki, da lahko zaposleni prispeva svoje misli za namene delovanja organizacije in/ali zmanjševanja stroškov. V bistvu je med zaposlenimi in organizacijo sklenjena pogodba, v kateri se zaposlenim ponudijo nagrade za vredne ideje. Ta sistem zaposlenim omogoča ustvarjanje inovativnih predlogov ali rešitev, ki so lahko koristne za organizacijo.
Oblikovanje timskega dela	Z učinkovitim timom lahko zaposleni pridobi največ znanja, veščin in sposobnosti. Običajno zaposlenim pomaga, da delijo ideje in se naučijo novih inovativnih taktik od drugih članov ekipe, zaradi česar je učinkovitejši pri svojem delu. Posledično s tem zaposleni pridobivajo na opolnomočenosti in imajo večjo uspešnost.
Vodenje	Vodenje je proces vplivanja na sledilce. Vodje igrajo pomembno vlogo pri doseganju ciljev organizacije, saj ustvarjajo klimo, ki bi vplivala na odnos, motivacijo in vedenje zaposlenih. Vodja je tisti, ki lahko motivira zaposlene za učinkovito opravljanje dela, vpliva nanje, da pri sprejemanju odločitev tvegajo, pravilno kooordinira in ima dober odnos do dela. Pozitivna motivacija vedno vodi k ustreznemu opolnomočenju zaposlenih in krepi zdravo produktivnost organizacije.
Sodelovanje pri postavljanju ciljev	Udeležba zaposlenih vključuje vodstvo, ki aktivno spodbuja osebje za pomoč pri vodenju in izboljšanju poslovnih procesov in poslovanja. Vključuje, da vodstvo prepozna mnjenja in prispevke posameznih zaposlenih, tako da lahko zaposleni razumejo, da jih vodstvo vidi kot edinstvene in posamično dragocene za vodenje podjetja.

Prirejeno po Mohapatra & Sundaray (2018).

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu je eno pomembnejših vprašanj organizacijskega vedenja. Opredeljeno je na več načinov, ki niso univerzalni in jih raziskovalci iz različnih šol in področij razlagajo drugače. V skladu s pristopi avtorjev, je zadovoljstvo pri delu zmožnost zaposlenih, da pri opravljanju delovnih nalog pokažejo vse svoje potenciale, kvalifikacije in prednosti (Vuong, Tung, Tushat, Quan & Giao, 2021). V spodnji sliki 4 je predstavljeno, kako različni znanstveniki razlagajo zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 4: Pristopi različnih znanstvenikov do zadovoljstva zaposlenih

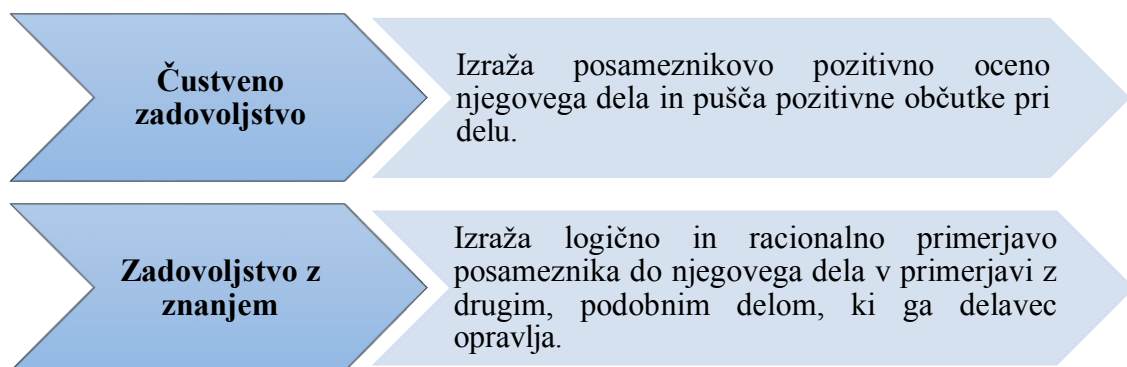


Prilagojeno po Vuong, Tung, Tushar, Quan & Giao (2021).

V študiji o naravi odnosa med kakovostjo storitev in zadovoljstvom je bilo ugotovljeno, da obstaja pozitivna povezava med oceno delovne uspešnosti in storitvami, ki jih zaposleni zagotavljajo svojim strankam. To kaže na potrebo po zadovoljni delovni sili za zagotavljanje

kakovostnih storitev strankam. Delodajalci se zavedajo, da je dobro delati v organizacijah, ki podpirajo usposabljanje in poklicni razvoj. Na zadovoljstvo zaposlenih močno vplivata tudi usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. S praktičnega vidika je bolj verjetno, da bodo motivirani in zadovoljni zaposleni ostali v organizaciji, saj menijo, da bodo z nadaljnim delom pridobili večje koristi. Zadovoljni zaposleni zagotavljajo boljše storitve strankam in izboljšujejo uspešnost podjetja, kar prispeva h konkurenčni prednosti podjetja (Ntwiga, Muchara & Kiriri, 2021). Visoka raven zadovoljstva z delom kaže na doseganje želenih rezultatov delovanja v organizaciji, kar je enako tistemu, kar pričakuje vodstvo ob uporabi pravične politike plač (Al-Omari, Hanandeh, Al-Somaidadee, Jarrah & Alnajdawi, 2020). Na spodnji sliki 5 sta prikazana dva bistvena elementa za doseganje zadovoljstva zaposlenih.

Slika 5: Elementa, za doseganje zadovoljstva zaposlenih



Prirejeno po Al-Omari, Hanandeh, Al-Somaidadee, Jarrah & Alnajdawi (2020).

Zadovoljstvo zaposlenih ima ključen pomen za razvoj vsake organizacije, zato ni nenavadno, da izstopa med najpogostejše obravnavanimi koncepti v organizacijskih znanostih. Opredeljeno je kot učinkovit odziv na delo, ki izhaja iz primerjave zaznanih rezultatov s tistimi, ki so zaželeni. Zadovoljstvo zaposlenih se imenuje tudi občutek zaposlenega za uspehe in dosežke, ki je neposredno povezan s produktivnostjo in osebno blaginjo. Organizacije, ki znajo upravljati svoje zaposlene, z njihovo zavzetostjo dosegajo dobre rezultate, in sicer povečanje produktivnosti, uspešnosti in učinkovitosti ter zmanjšanje odsotnosti z dela in fluktacije. Ustrezno upravljanje zaposlenih vodi v večjo uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih (Al-Fakeh, Padlee, Omar & Salleh, 2020).

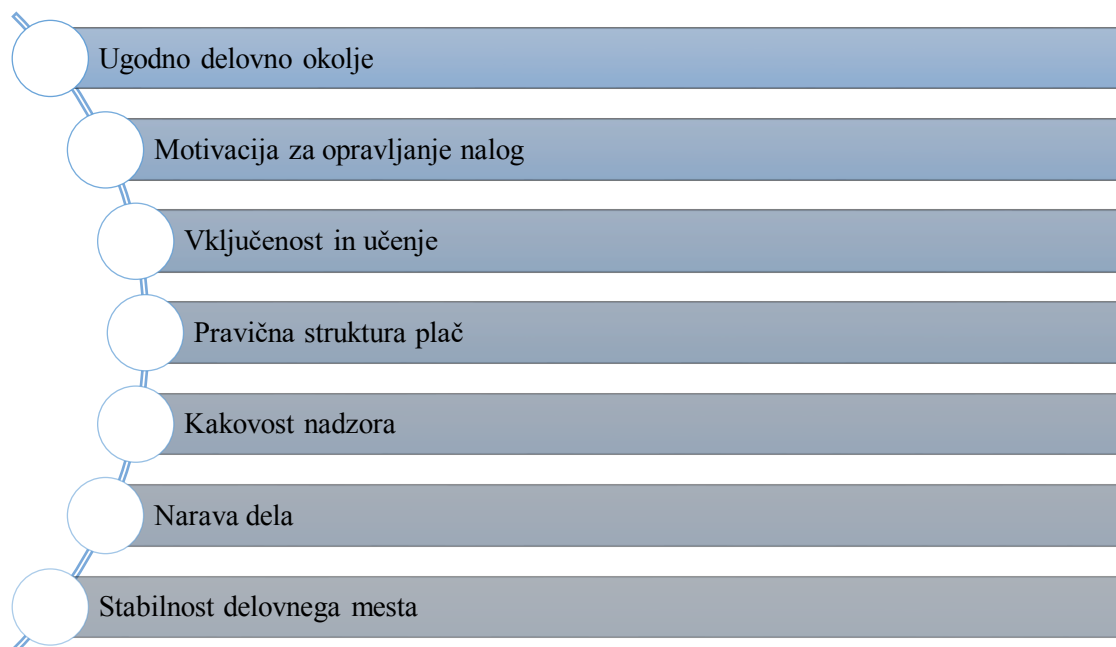
Zaposleni, ki so predani organizaciji, za uveljavljanje vloge člana organizacije delujejo kot državljani, kar posledično spodbuja njihovo vključevanje v bolj proorganizacijsko vedenje za organizacijski uspeh. Zaposleni z višjo organizacijsko zavezanostjo si jasno razlagajo cilje in namere organizacije. Ker delijo vrednote in cilje z organizacijo, ohranjajo skladnost med delom in posameznimi vlogami, hkrati pa točno vedo, h kakšnim rezultatom stremi organizacija in kako naj zadovoljijo zahteve ter pričakovanja organizacije. Njihova delovna uspešnost je bolj učinkovita, njihove ustvarjalne zamisli se štejejo za bolj koristne in inovativne, njihovo poklicno napredovanje pa je bolj skladno z razvojem organizacije.

(Chen & Tang, 2018). Pripadnost organizaciji in stopnja zadovoljstva z delom sta bistvena dejavnika, ki vplivata na splošno uspešnost organizacije. Velik vpliv na stopnjo zadovoljstva z delom imajo vodje, ki poslednično vplivajo tudi na pripadnost zaposlenih organizaciji (Inanc & Ozdilek, 2015). Zelo pomembno je spremljati stopnjo zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, saj nizka stopnja zadovoljstva hkrati pomeni večjo namero zaposlenih, da bodo zapustili trenutno delovno mesto (Huang, Rundle-Thiele & Chen, 2019).

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

V študiji, katere namen je bil raziskati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, je bilo ugotovljenih sedem glavnih dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Ntwiga, Muchara & Kiriri, 2021). Prikazani so na sliki 6.

Slika 6: Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

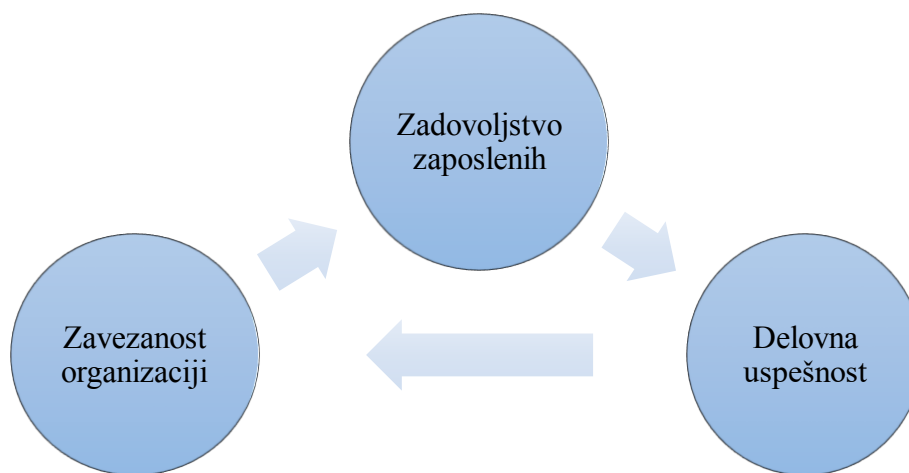


Prirejeno po Ntwiga, Muchara & Kiriri (2021).

Učenje zaposlenih je eden od mehanizmov, s katerimi zadovoljstvo vpliva na dobro počutje zaposlenih. Osnovna predpostavka konstrukta zadovoljstva zaposlenih z delom in učenja je, da že sama narava dela spodbuja proces učenja. Ta vodi k pridobivanju znanja o delovnem mestu in njegovim karakteristikam, kar zaposlenemu omogoča učinkovitejše opravljanje dela in boljše obvladovanje strank. Dodatna korist, ki jo zaposleni s tem pridobi je izboljšanje počutja na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih je poleg kakovosti zaposlitve odvisno tudi od pričakovanj zaposlenih v zvezi z delom, ki ga opravljajo. Ključ do zadovoljstva zaposlenih je pravzaprav medsebojno ujemanje med predpisanimi pogoji delovnega mesta in pričakovanji zaposlenega. Bolj kot se pričakovanja ujemajo s pogoji, večje je zadovoljstvo (Fazlollahtabar, Mahdavi & Mahdavi-Amiri, 2016).

S pospešenim razvojem na področju poslovanja, vključno z raznolikostjo in zapletenostjo poslovanja, se je pomen človeških virov močno povečal, saj so zaposleni najpomembnejši dejavnik obstoja poslovnih organizacij in njihove trajnosti. Organizacije ne morejo učinkovito opravljati svojega dela brez usposobljenih človeških virov, ki so sposobni upravljati vire organizacije in jih usmerjati k želenim ciljem na način, ki zagotavlja preživetje in kontinuiteto konkurence (Al-Omari, Hanandeh, Al-Somaidadee, Jarrah & Alnajdawi, 2020). Organizacijska zavezanost je ključnega pomena za organizacije, ki želijo obdržati svoje nadarjene zaposlene. Zaposleni, ki so predani svojim organizacijam, so dokazano bolj produktivni in predani za delo. Po modelu treh komponent, obstajajo afektivna, kontinuirana in normativna zavezanost organizaciji. Afektivna zavezanost predstavlja posameznikovo notranjo navezanost na organizacijo, stalna zavezanost je zaznavanje stroškov, ki so povezani z odhodom iz organizacije, normativna zavezanost pa pomeni posameznikov občutek odgovornosti za to, da ostane v organizaciji (Dinc, 2017). Na sliki 7 je prikazana povezava med zadovoljstvom zaposlenih, njihovo delovno uspešnostjo in organizacijsko zavezanostjo.

Slika 7: Povezava med zadovoljstvom zaposlenih, delovno uspešnostjo in organizacijsko zavezanostjo



Prirejeno po Dinc (2017).

2.2.1 Vključenost zaposlenih

Vključenost zaposlenih se nanaša na sodelovanje ljudi v organizacijah ali njihovo navezanost nanje. Torej je učinkovit odziv celotne organizacije, kot tudi stopnja predanosti zaposlenih svoji organizaciji. Vključenost zaposlenih je opredeljena kot odnos zaposlenih do njihovega dela. Je psihološka stopnja, ki odraža posameznikov odnos do organizacije in je povezana s posameznikovo željo, da postane član podjetja, oziroma stopnja, do katere posamezniki čutijo močno navezanost na svojo organizacijo. Visoka stopnja vključenosti

zaposlenih vodi do večjega zadovoljstva pri delu, zato je pomembna za vsako podjetje. Večina vključenih in zavzetih zaposlenih namreč ne namerava zapustiti svojega delovnega mesta. Raziskave kažejo negativno povezavo med vključenostjo zaposlenih in verjetnostno fluktacijo ter pozitivno in pomembno povezavo med vključenostjo zaposlenih in njihovim zadovoljstvom (Ali & Anwar, 2021).

Zadovoljstvo pri delu znanstveniki opisujejo kot čustvo ali občutek, ki ga ima posameznik glede svojega trenutnega delovnega mesta. Profesionalni razvoj zaposlenih veča stopnjo njihove predanosti in vključenosti pri opravljanju njihovih odgovornosti in dolžnosti. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni vidiki, vključno z družbenimi odnosi, analizo dela, njihovim usposabljanjem, željami ter razvojem in kakovosti vodstva. Zadovoljstvo zaposlenih z delom se meri glede na stopnjo zadovoljstva posameznika, ki se razlikuje glede na delo. Je pomemben kazalnik tega, kako se posameznik počuti pri svojem delu. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno tudi od doseganja dobrih rezultatov organizacije, v kateri deluje. Posameznikovo zadovoljstvo z delom velja za ključni vidik uspešnosti organizacije in kot že prej omenjeno, je povezano tudi z nizko stopnjo fluktacije zaposlenih. Zato bi moralo biti vodjem v podjetjih zadovoljstvo svojih zaposlenih primarnega pomena, oziroma ena glavnih skrbi. Poleg tega je motivirano in opolnomočeno osebje bolj zavzeto ter predano svojemu delu oziroma obveznostim (Ali & Anwar, 2021).

2.2.2 Pospeševalniki zadovoljstva

Zadovoljstvo zaposlenih pomeni pozitivno ali negativno oceno delovnega mesta oziroma delovne situacije. Ta opredelitev je povezana s številnimi organizacijskimi spremenljivkami, kot so absentizem, fluktacija, organizacijska zavezanost in delovna uspešnost. Zadovoljstvo lahko obravnavamo kot element osebnega blagostanja (Adigun, Rotimi & Hamzat, 2017). Večina literature, ki opisuje zadovoljstvo zaposlenih se navezuje na to, kako osebne značilnosti, kot so raven dela, stopnja izobrazbe ali višina plače vplivajo na zadovoljstvo z delom in kako slednje vpliva na vedenje zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva tako na uspešnost zaposlenega, kot tudi na rezultate organizacije. Z vidika posameznikov številne raziskave kažejo pozitivno povezavo zadovoljstva zaposlenih s svojim delom in pripadnostjo posameznika organizaciji, zaupanjem vanjo, delovno uspešnostjo ter delitvijo znanja. Negativno pa je povezano z absentizmom in fluktacijo zaposlenih. Na ravni organizacije zadovoljstvo posameznikov z delom vpliva na uspešnost organizacije. Tako je mogoče trditi, da višja stopnja zadovoljstva zaposlenih s svojim delom pomeni večjo uspešnost delavca pri opravljanju delovnih nalog. In obratno, nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih pomeni, da delavec ne bo vložil veliko truda v izvajanje svojih vsakodnevnih nalog (Veloso, Sousa, Au-Yong-Oliveira & Walter, 2021).

Podjetja sestavljajo predvsem ljudje, ki predstavljajo največje bogastvo, ki ga ima podjetje. Vsako podjetje ima svojo organizacijsko kulturo, ki je prilagojena njegovim potrebam. Čeprav so nekatera podjetja nejasna glede svoje kulture, je prav iz nje moč videti ali so

zaposleni usmerjeni v uresničevanje svojih nalog. Organizacijska kultura mora temeljiti na treh ravneh globine, in sicer na temeljnih predpostavkah, normah in vrednotah, artefaktih in vedenju. Organizacijska kultura je zveza navad in prepričanj, opredeljenih z vrednotami, normami, stališči ter pričakovanji, ki si jih delijo vsi člani organizacije. Zaradi pomembnosti zadovoljstva zaposlenih pri spodbujanju pozitivnih rezultatov in zmanjševanju negativnih, bi bilo koristno razumeti, kateri dejavniki ustvarjajo zadovoljstvo pri delu. Tako lahko identifikacija dejavnikov zadovoljstva pri delu pomaga vodjem, da bolje razumejo dejavnike, ki bodo prispevali k prijetnim delovnim mestom. V pravilnem zaporedju morajo organizacije odkriti najboljši način za spodbujanje zaposlenih, da prispevajo svoje znanje, kar povečuje organizacijske koristi. Do ustvarjanja znanja pride le, če ljudje prostovoljno sodelujejo; ker je znanje človeška sposobnost, je to neopredmeten kapital, ki ga ni mogoče nadzorovati. Obstajajo tri glavne prednosti, in sicer zvestoba blagovni znamki, identiteta blagovne znamke in asociacije. Z oblikovanjem tega modela so znanstveniki predstavili konceptualni okvir, ki naj bi pomagal razumeti vso dinamiko, povezano s konceptom blagovne znamke delodajalca in odnosom med trženjem in človeškimi viri. Ta odnos je po mnenju strokovnjakov tesno povezan z vrednostjo, ki jo ti dodajo organizaciji in postane celo glavni vir konkurenčne prednosti. Podjetja s takšnim odnosom lahko izboljšajo raven produktivnosti, pritegnejo najboljše kandidate v postopku zaposlovanja ter spodbujajo predanost in zadržanje obstoječih zaposlenih v organizaciji (Veloso, Sousa, Au-Yong-Oliveira & Walter, 2021).

Ne glede na velikost podjetij, je upravljanje človeških virov bistvenega pomena. Da bi podjetjem omogočili trajnostno rast z opredeljeno strategijo, mora kadrovska služba motivirati delavce in jim zagotoviti pogoje, da bodo lahko dosegli najboljše rezultate. Ena od potencialnih nevarnosti pri postavljanju vprašanj kadrovske prakse je, da je poudarek običajno na upravljanju človeških virov kot nizu praks in ne kot splošnemu procesu, ki vključuje kadrovske odločitve na strateški ravni. Bistveno je, da organizacije razumejo notranjo moč, ki poganja vedneje zaposlenih, da bi prispevale znanje k nenehnim izboljšavam in trajnosti organizacije. Več raziskovalcev je ugotovilo, da zadovoljni zaposleni pogosteje prispevajo svoje znanje, izboljšujejo delovno uspešnost, so ustvarjalni in sodelujejo z drugimi. Zadovoljstvo je namreč notranja sila, ki poganja vedenje zaposlenih. Več raziskav trdi, da so zadovoljni zaposleni visoko motivirani, imajo dobro delovno moralo ter delajo učinkoviteje in uspešneje. Tako lahko ugotovimo, da so zadovoljni zaposleni bolj predani nenehnim izboljšavam in kakovosti (Veloso, Sousa, Au-Yong-Oliveira & Walter, 2021).

Predpostavlja se, da so mala in srednje velika podjetja s praksami človeških virov organizirana neformalno. Glede koncepta formalizacije se zdi, da ni splošno sprejete opredelitve. Strokovnjaki menijo, da je bila formalizacija v kontekstu praks upravljanja človeških virov operacionalizirana na več načinov, pri čemer so sklenili, da se formalizacija pri upravljanju človeških virov nanaša na prakse, označene kot formalne, sofisticirane ali inovativne. Na splošno so oznake povezane s praksami upravljanja človeških virov, katerih

namen je spodbujati usposobljenost in predanost zaposlenih. Proračuni podjetij naj bi bili trenutno pod pritiskom, kar pomeni, da je pravi čas, da kadrovske oddelke, ki so tradicionalno obravnavani kot stroškovni centri, upravičijo donosnost naložb v blagovne znamke delodajalcev. Da bi premagali ta izziv, morajo biti kadrovske oddelke usklajeni z drugimi oddelki v podjetju in navdušiti organizacijo z dolgoročnimi koristmi dobre blagovne znamke delodajalca ter pomembnim vplivom na splošno učinkovitost. Številne študije navajajo, da je uspeh podjetja v veliki meri odvisen od sposobnosti privabljanja in nadaljnega motiviranja zaposlenih, da prispevajo svoje znanje. Na ta način zaposleni postanejo bolj zvesti in zadovoljni s podjetjem. Nekateri raziskovalci so tudi dokazali, da je zadovoljstvo pri delu eden najboljših napovednih dejavnikov zvestobe zaposlenih. Teoretično so utemeljili »verigo dobička storitev«, v kateri zadovoljstvo pri delu in zvestoba sprožita verigo povezav uspešnosti med kakovostjo, produktivnostjo, vrednostjo storitev, zadovoljstvom strank in zvestobo, ki posledično vplivajo na dobiček in napredek. Zato domnevamo, da mora biti zaposleni zvest podjetju, če želi biti z njim zadovoljen in motiviran, kar bo posledično organizaciji prineslo koristi (Veloso, Sousa, Au-Yong-Oliveira & Walter, 2021).

2.3 Zadovoljstvo zaposlenih in njegovi medsebojno povezani elementi

Zadovoljstvo zaposlenih se ne pojavi po naključju. Zato je potrebno raziskovati in preverjati njegove preddeterminante in posledično njihove medsebojno povezane elemente, ki so jih ob različnih priložnostih izpostavili številni znanstveniki. Ti elementi so prikazani v spodnji sliki 8, v nadaljevanju pa sem jih tudi podrobno opisala.

Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih in njegovi medsebojno povezani elementi



Prerejeno po Al Kurdi, Alshurideh & Alnas (2020).

2.3.1 Komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih

V različnih študijah je bilo ugotovljeno, da zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo vpliva na organizacijsko zavezanost, ki povečuje uspešnost in zvestobo zaposlenih. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi zaznavanje najvišjega vodstva s strani zaposlenih in njihovih komunikacijskih stilov ter s tem povezanih dejavnosti vodenja. Zaposleni, ki poročajo o visoki stopnji zadovoljstva s komunikacijo, so običajno nagnjeni k izražanju večjega zadovoljstva, kar posledično vpliva tudi na njihovo uspešnost (Al Kurdi, Alshurideh & Alnaser, 2020).

2.3.2 Nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih

Posredna korist nagrajevanja in zadovoljstva zaposlenih se pojavi, ko zadovoljstvo zaposlenih okrepi odnos med zadovoljstvom strank in nakupnimi namerami strank. Za zadovoljne zaposlene je pomembno, da so nagrade in ugodnosti zanje prijetne ter da presegajo njihova pričakovanja. Verjamejo tudi, da so sposobni opravljati odlične storitve, če jim vodstvo ponudi boljšo izkoriščenost nagrajevanja njihovega dela (Al Kurdi, Alshurideh & Alnaser, 2020).

2.3.3 Zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih

Pomembno je pojasniti, kaj zaposleni razumejo kot zvestobo. Opredelimo jo lahko kot namero zaposlenih, da ostanejo v podjetju, torej, da so na dobrem delovnem mestu. Matzler in Renzl menita, da prav zadovoljstvo zaposlenih velja za enega najpomembnejših dejavnikov kakovosti in produktivnosti. Prav tako je študija ugotovila, da medsebojno zaupanje zaposlenih močno vpliva na njihovo zadovoljstvo in povečuje zvestobo. Po drugi strani pa nizka stopnja zadovoljstva z delom vodi v še nižjo stopnjo zvestobe organizaciji (Al Kurdi, Alshurideh & Alnaser, 2020).

2.3.4 Zadovoljstvo in zadržanje zaposlenih

Organizacije, ki bolj skrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih, imajo večjo možnost, da bodo imele višje ravni zadržanja zaposlenih in hkrati tudi bolj zadovoljne stranke. Ta ugotovitev poudarja, kako je dobro vedenje zaposlenih odraz njihovega zadovoljstva. To jim omogoča, da zmanjšajo stopnjo prestopov, kar posledično vpliva na zagotavljanje visokokakovostnih storitev, zmanjšuje zamenjavo strank in povečuje splošno dobičkonosnost. Zmanjšanje fluktacije zaposlenih običajno pozitivno vpliva na uspešnost organizacije, zmanjšuje stroške poslovanja in povečuje dobiček (Al Kurdi, Alshurideh & Alnaser, 2020).

2.3.5 Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

Ugotovljeno je bilo, da če bi organizacije ustrezno motivirale svoje zaposlene, bi jim to omogočilo, da bi naloge opravljali na način, ki bi izpolnjeval potrebe strank. Rezultat zadovoljnih strank bi lahko pomembno prispeval tudi k lastnemu zadovoljstvu zaposlenih. Poslovni uspeh ne zahteva le zadovoljnih, temveč tudi zveste zaposlene. Zato organizacije potrebujejo zaposlene, ki so pripravljeni z visoko predanostjo, tako podjetju, kot tudi strankam (Al Kurdi, Alshurideh & Alnaser, 2020).

2.3.6 Zadovoljstvo zaposlenih in strank

Zaposleni, ki so v direktnem stiku s stranko, se morajo bolje zavedati in odzivati na strankine cilje in potrebe. Prav tako lahko trdimo, da zadovoljni zaposleni veljajo za motivirane zaposlene, ki ne zagotavljajo le ustreznega prizadevanja in večje skrbi za stranke, temveč tudi bolje zadovoljijo stranke. Zaposleni, ki so zadovoljni imajo na voljo sredstva za učinkovito opravljanje svojih nalog. Po drugi strani pa zaposleni, ki so nezadovoljni pogosto delujejo neučinkovito, saj pri zadovoljevanju potreb strank in odzivanju na njihove zahteve, ne kažejo razumevanja (Al Kurdi, Alshurideh & Alnaser, 2020).

2.4 Zadovoljstvo zaposlenih in Covid-19

Od decembra 2019, se je virus Covid-19 hitro razširil po vsem svetu, pri čemer je močno prizadel odganizacije vseh sektorjev dejavnosti. Zaposleni so bili prisiljeni hitro spremeniti svoje delovno vedenje in način dela. Pandemija je največji pečat pustila na storitvenem sektorju, za katerega je delo na daljavo postalo nova realnost. Ta novi kontekst je dramatično spremenil izvajanje nalog, produktivnost zaposlenih se je močno zmanjšala že zaradi časa, ki je bil potreben za prilagoditev na novo realnost in delovne pogoje. Za mnoge zaposlene je sprememba paradigme pomenila spremembo v uspešnosti dela, z nekaterimi pozitivnimi učinki, kot sta doseganje boljšega ravnovesja med delom in družino ter večja samostojnost pri opravljanju nalog. Negativni učinki pa so negotovost na delovnem mestu, neproduktivno vedenje med delom, večja negotovost glede varnosti zaposlitve in zmanjšana učinkovitost zaradi pomanjkanja socialne interakcije s sodelavci ter nadrejenimi. Negotovost zaposlenih glede zaposlitve neposredno negativno vpliva na delovno uspešnost in delovno zavzetost. Da bi povečali varnost zaposlenih pri delu, je potrebno da ima organizacija na voljo več posebnih vzvodov, ki se nanašajo na upravljanje človeških virov, in sicer natančno in popolno obveščanje o organizacijski viziji, strategijah in notranjimi vrednotami skupaj z ustreznim nagrajevanjem zaposlenih. Teorija ohranjanja virov izhaja iz predpostavke, da je v interesu posameznikov, da se ohranjanjo, varujejo in razvijajo viri, s katerimi razpolagajo. Ta teorija se pogosto uporablja pri raziskavah, ki se osredotočajo na stresne situacije med zaposlenimi. Omogoča namreč hitro in enostavno prepoznavanje elementov, ki prinašajo pozitivne učinke na osebno dobro počutje in odpravljajo negativne vidike (Nemteanu, Dinu, Pop & Dabija, 2022).

2.5 Povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih

Opolnomočenje zaposlenih je neizogibno povezano z organizacijsko učinkovitostjo, saj opolnomočenje zaposlenih neposredno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Psihološko opolnomočenje je duševno stanje, ki predstavlja razmišljanje zaposlenih o njihovem delu in njihovih dejanjih, zaradi česar se počutijo bolj drzni in zadovoljni s svojim delom. Učinkovito izvajanje opolnomočenja zahteva zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji z delom, spreminjanje starodavne korporativne kulture in prevzemanje nove kulture, ki pripomore k opolnomočenju (AlKahtani in drugi, 2021).

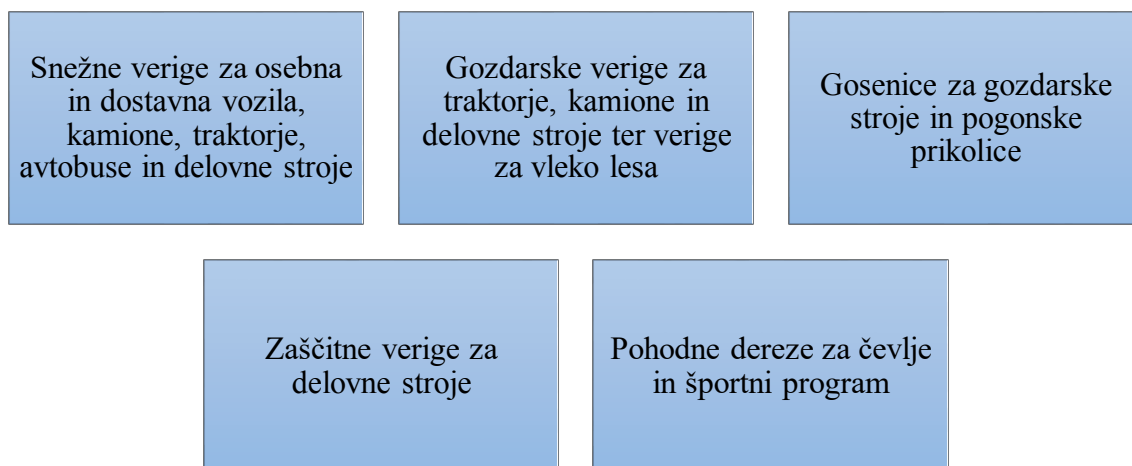
Zadovoljstvo zaposlenih podpirajo vključenost zaposlenih v odločanje, vse manjša raven organizacijske komunikacije, ponujanje informacij v zvezi z zahtevami za delo, priložnosti za razvoj in enostavnost informacij o vrednotah organizacije. Manjše opolnomočenje zaposlenih hkrati zmanjšuje njihovo zadovoljstvo pri svojem delu, torej bodo zaposleni bolj zadovoljni s svojim delom, če bodo vključeni v odločanje. Ko zaposleni začutijo, da imajo možnost odločanja, postanejo bolj zadovoljni in posledično se poveča tudi njihova organizacijska zavezanost. Zaposleni, ki menijo, da so opolnomočeni, imajo značilnosti osebne motivacije in zavezanosti ter hkrati menijo, da so odgovorni za izvajanje visoke ravni prizadevanj in občutka kakovosti (AlKahtani in drugi, 2021).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA VERIGA K. F.

3.1 Predstavitev podjetja Veriga K. F.

Tovarna Veriga je bila ustanovljena daljnega leta 1922. Podjetje je skozi različna zgodovinska obdobja izdelovalo številne izdelke, med katerimi so prvotno prevladovali vijaki, odkovki, težke sidrne verige, gozdarske vlečne verige, transportne verige za rudarstvo ter raznovrstne meterske verige različnih debelin. Kaseje se je proizvodnja razširila tudi na zaščitne verige za traktorje in delovne stroje ter snežne verige za avtomobile. Leta 1922 je bila proizvedena, patentirana in certificirana veriga RIVAL COMPACT, predhodnica današnjih avtomobilskih verig. Dobro planiran proizvodni program in prvovrstna kakovost izdelkov sta Verigo uvrščala med večje proizvajalce na evropskem in svetovnem trgu. V teh časih je Veriga zaposlovala več kot 1500 delavcev. Leta 1998 se je podjetje lastniško preoblikovalo in preimenovalo v Veriga K. F. Veriga z leti vedno bolj uspešno konkurira največjim svetovnim proizvajalcem verig in hkrati postaja vedno bolj prepoznavna (Veriga K. F., 2022). Slika 9 prikazuje proizvodni program podjetja Veriga K. F.

Slika 9: Proizvodni program podjetja Veriga K. F.

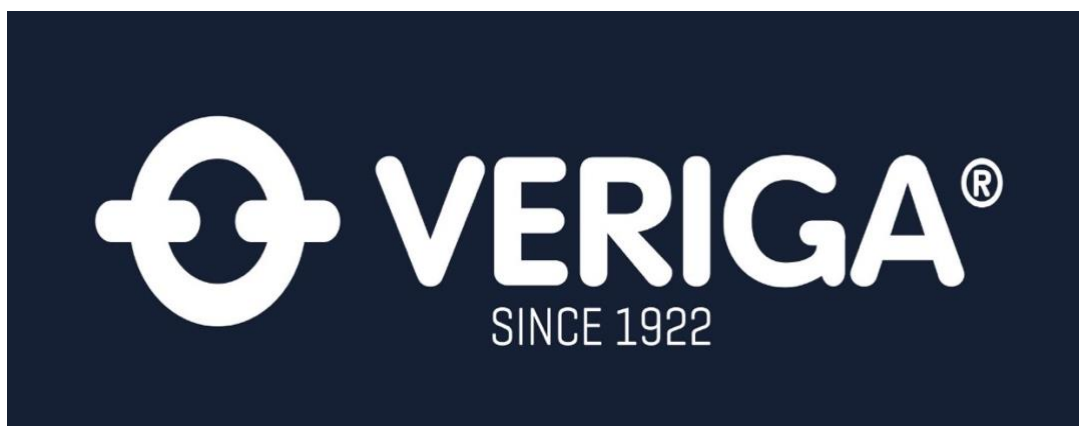


Vir: Veriga K. F. (2022).

Poslanstvo izbranega podjetja je s svojim strokovnim znanjem in dolgoletnimi izkušnjami nenehno iskati nove inovativne rešitve in izboljševati kakovost izdelkov, jih čim bolj približati uporabnikom ter jim zagotoviti celostno in kakovostno rešitev. Fokus je predsem na manjših serijskih produktih, kjer podjetje dosega dodano vrednost.

Vizija podjetja Veriga K. F. je postati eden od treh največjih proizvajalcev kolesnih verig na svetu ter imeti v prodajnem programu verige za vse vrste pnevmatik in uporabe po vsem svetu. Poleg tega je podjetje v neprestanem razvoju novih izdelkov in izboljšavi že obstoječih, na področju prijaznosti uporabe, podpore stranki in skrbi za okolje. Logotip podjetja Veriga K. F. je prikazan na spodnji sliki 10.

Slika 10: Logotip podjetje Veriga K. F.



Vir: Veriga K. F. (2022).

Skupaj do vrha (angl. Together to the top) je slogan izbranega podjetja in vsakodnevna motivacija. V podjetju pravijo, da je veriga močna, kolikor je močan njen najšibkejši člen. Podjetje je locirano v Sloveniji, natančneje v kraju Lesce. Ponosni so na svojo majhno državo, ker na koncu gre za kvaliteto in ne kvantiteto. Enako je z njihovo proizvodno strategijo in ravno to je eden izmed mnogih razlogov, ki podjetju daje konkurenčno prednost.

Strategija podjetja je utrditi blagovno znamko in njeno prepoznavnost na trgu. S tem namenom podjetje veliko časa in sredstev namenja tudi za razvoj športne opreme. Precejšen del prodajnega programa v podjetju je namenjen profesionalni uporabi, zato je bil športni del razvit s ciljem približati se končnim uporabnikom. Poleg vseh strateških planov je seveda eden izmed najbolj pomembnih tudi izobraževanje zaposlenih, zato v podjetju stalno vlagajo v seminarje in izobraževanja zaposlenih. Podjetje izvaža v preko 60 držav, delež izvoza je dobrih 90%, zato se podjetje pogosto udeležuje tudi sejmov po vseh državah sveta (Veriga K. F., 2022). V spodnji tabeli 5 je prikazano število zaposlenih po posameznih oddelkih v podjetju Veriga K. F.

Tabela 5: Število zaposlenih po posameznih oddelkih

ODDELEK	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
Direktor	1
Finance	3
Prodaja	7
Nabava	1
Marketing	2
Tehnologija	3
Skladišče	3
Proizvodnja	29
SKUPAJ	49

Vir: Veriga K. F. (2022).

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

Prvi dve poglavji magistrske naloge tvorita teoretični del, ki podrobno predstavlja preučevana konstrukta opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih ter njuno medsebojno povezanost. Tretje poglavje tvori raziskovalni del ter predstavlja raziskavo o prisotnosti opolnomočenja in zadovoljstva ter njuni medsebojni povezanosti med zaposlenimi v izbranem podjetju. V raziskavi je uporabljen multimetodološki raziskovalni pristop, ki najprej vključuje kvantitativno metodo anketiranja zaposlenih in kasneje kvalitativno metodo intervjuja z vodjo. S pomočjo slednjega sem raziskala, kakšen pogled ima vodja na opolnomočenje in zadovoljstvo med svojimi zaposlenimi.

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrskega dela je na osnovi zbranih virov in literature teoretično opredeliti in podrobno preučiti koncepta opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih. S pomočjo različnih metod raziskovanja sem raziskala in analizirala, do kakšne mere sta opolnomočenje in zadovoljstvo prisotna med anketiranimi zaposlenimi in kakšen je njun vpliv nanje in na njihovo delo. V okviru raziskave, z analizo anketnih vprašalnikov in intervjuja sem pridobila podrobno znanje in realno videnje o opolnomočenju in zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. V zadnjem poglavju sem vodstvu, glede na rezultate analiz, predlagala nekaj uporabnih nasvetov in priporočil, ki bodo zaposlenim dali večji občutek opolnomočenja in povečali njihovo vsesplošno zadovoljstvo.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

V temeljni tezi sem predpostavljala, da sta opolnomočenje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo povezana, in sicer na način, da opolnomočenje zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Pomanjkanje opolnomočenja in nezadovoljstvo zaposlenih namreč privede do manjše zavzetosti za kakovostno opravljeno delo, v skrajnem primeru pa tudi do tega, da zaposleni dajo odpoved. Torej, razvit koncept opolnomočenja in delovanje v skladu z njim, v podjetju vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih in posledično tudi do večje uspešnosti podjetja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu, so:

1. Ali je v podjetju Veriga K. F. razvit koncept opolnomočenosti zaposlenih?
2. Ali zaposleni v podjetju Veriga K. F. menijo, da se njihovo mnenje upošteva oziroma, da imajo dovolj svobode pri svojem delu?
3. Ali so zaposleni v podjetju Veriga K. F. zadovoljni (na svojem delovnem mestu)?
4. Ali v podjetju Veriga K. F. zadovoljstvo zaposlenih vpliva na to, kako zaposleni opravljajo svoje delo?
5. Kateri so temeljni dejavniki opolnomočenja zaposlenih, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo?
6. Na kakšen način vodstvo spodbuja opolnomočenost zaposlenih v podjetju Veriga K. F.?
7. Kako se povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih kaže na konkurenčni prednosti podjetja Veriga K. F.?

3.2.3 Zagotavljanje kakovosti raziskave

Z zanesljivostjo in veljavnostjo podatkov, zbranih v raziskovalnem delu pridobimo na kredibilnosti in kakovosti samega dela. Triangulacija podatkov je tehnika, ki zagotavlja zanesljivost podatkov. Vključuje različne čase in prostore zbiranja podatkov ter različne ljudi, ki so vpleteni v raziskavo. Instrumente raziskave štejemo kot zanesljive, če rezultati,

pridobljeni skozi raziskovalno delo ob ponovitvah z istimi pogoji ne odstopajo (Wilson, 2014). Veljavnost razumemo kot pravilno izbiro instrumenta oziroma metode za pridobivanje podatkov glede na kontekst raziskave, oziroma ali ti instrumenti raziskave omogočajo zadeti bistvo raziskovalnega objekta (Golafshani, 2003).

3.2.4 Oblikovanje vprašalnikov

Anketni vprašalnik sem sestavila na podlagi sekundarnih virov, zbranih v teoretičnem delu naloge. Za zagotovitev veljavnosti vprašalnika, sem se pri sestavi opirala na vprašalnike, ki so jih za svoje raziskave uporabljali oziroma osnovali različni znanstveniki. Vprašalnik za zaposlene je razdeljen na dva sklopa. Prvi sklop vprašanj se navezuje na konstrukt opolnomočenja in vsebuje dvaindvajset vprašanj. Anketiranci so imeli možnost odgovarjanja na vprašanja z Likertovo petstopenjsko mersko lestvico. Najmanjšo možno stopnjo strinjanja je predstavljala trditev »sploh se ne strinjam« in najvišjo stopnjo strinjanja trditev »se popolnoma strinjam«. Drugi sklop vprašanj vsebuje devetnajst trditev oziroma vprašanj, ki se navezujejo na konstrukt zadovoljstva zaposlenih. Tudi v tem sklopu so anketiranci podajali odgovore na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice. Najmanjšo možno stopnjo zadovoljstva oziroma strinjanja sta pomenili trditvi »nezadovoljen« in »sploh se ne strinjam«, največjo možno stopnjo zadovoljstva oziroma strinjanja pa trditvi »popolnoma zadovoljen« in »se popolnoma strinjam«. Zadnja tri vprašanja v tem sklopu se nanašajo na anketirance in njihovo trenutno situacijo ter pogled na prihodnost v tem podjetju. Na koncu vprašalnika so postavljena še štiri demografska vprašanja. Anketni vprašalnik za zaposlene je v prilogi 1. V tabeli 6 so zajete trditve v povezavi z opolnomočenjem zaposlenih, na katere so odgovarjali zaposleni.

Tabela 6: Trditve v povezavi z opolnomočenjem zaposlenih, vključene v vprašalnik

TRDITVE
1. Vključen/a sem v sprejemanje odločitev.
2. Imam možnost podajanja predlogov za izboljšave.
3. Imam dostop do informacij, potrebnih za učinkovito odločanje pri delu.
4. Moj nadrejeni spoštuje moje želje in predloge.
5. Delo, ki ga opravljam, mi daje možnost, da pridobim nove veščine in znanja.
6. Pri svojem delu imam veliko odgovornost.
7. Imam vpliv na odločitve, sprejete v timu.
8. Ko med delom pride do problemov, sem lahko pri reševanju le-teh kreativen/a.
9. Imam pristojnost za določene odločitve znotraj oddelka.
10. Imam dovolj kompetenc, da naredim delo učinkovito.
11. Verjamem v to, kar želimo doseči kot organizacija.
12. S svojim delom z veseljem prispevam k organizaciji.

se nadaljuje

Tabela 6: Trditve v povezavi z opolnomočenjem zaposlenih, vključene v vprašalnik (nad.)

TRDITVE
13. Službene aktivnosti mi veliko pomenijo.
14. Verjamem v svoje sposobnosti pri opravljanju dela.
15. Imam pomemben vpliv na dogajanje v delovnem okolju.
16. Delo mi predstavlja izziv.
17. Imam informacije o trenutnem dogajanju v podjetju.
18. Dobim povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravim.
19. Deležen/a sem predlogov, kako lahko še izboljšam svoje delo.
20. Za reševanje težav dobim koristne nasvete.
21. Na voljo imam dovolj časa za izpolnitev svojih delovnih nalog.
22. Splošno gledano mi trenutno delovno okolje omogoča, da svoje delo opravim učinkovito.

Prirejeno po Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001); Spreitzer (1995); Zhang & Bartol (2010); Menon (2001); Hayes (1994); Dimovski in drugi (2013, str. 124-126); Monteiro de Castro, Reis Neto Ferreira & Gomes (2016, str. 1139–1169); Gkorezis & Kastritsi (2017, str. 100–111).

Spodnja tabela 7 prikazuje trditve o zadovoljstvu zaposlenih, ki so bile prav tako vključene v vprašalnik. Zaposleni so izbirali, kako zadovoljni od 1 do 5 so z določeno trditvijo.

Tabela 7: Trditve o zadovoljstvu zaposlenih, vključene v vprašalnik

TRDITVE
1. Plačilo ustreza mojim delovnim odgovornostim.
2. Možnosti za napredovanje.
3. Možnosti za izobraževanje.
4. Nagrade za doseg ciljev.
5. Zadnje povišanje plače.
6. Varnost pri opravljanju dela.
7. Pomoč drugih je vedno dosegljiva.
8. Jaz sem vedno dosegljiv/a drugim za pomoč.
9. Narava samega dela.
10. Delovno okolje.
11. Delovni pogoji (oprema, prostori).
12. Lahko nadzorujem temperaturo v svoji pisarni/oddelku.
13. Prostori so čiščeni in prezračevani.
14. Delovni čas v podjetju.
15. Vodstvo podjetja.
16. Sodelavci.
17. V tem podjetju želim ostati dolgoročno.
18. Zadovoljem sem s svojo trenutno situacijo.
19. Podjetje je na pravi poti do nadaljnjih uspehov.

Prيرهeno po Spreitzer (1995); Menon (2001); Hayes (1994); Dimovski in drugi (2013, str. 124-126); Rizwan & Mukhtar (2014, str. 87–106); Monteiro de Castro, Reis Neto Ferreira & Gomes (2016, str. 1139–1169); Gkorezis & Kastritsi (2017, str. 100–111).

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

Z vodjo komercialne v podjetju Veriga K. F. sem izvedla strukturirani intervju. Na podlagi teoretičnega dela magistrske naloge sem oblikovala 13 vprašanj, ki so prikazana v spodnji tabeli 8.

Tabela 8: Vprašanja za strukturiran intervju z vodjo komercialne na temo opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih

VPRAŠANJA	
1.	Ali vključujete svoje zaposlene v sprejemanje odločitev v podjetju?
2.	Ali menite, da imajo vaši zaposleni pozitiven odnos do svojega dela? Ali pri opravljanju svojega dela verjamejo v svoje sposobnosti? Imajo spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela?
3.	Imajo zaposleni pri delu veliko svobode, da lahko kakovostno opravijo svoje delo?
4.	Ali imajo vaši zaposleni možnost opravljati delovne naloge, pri katerih lahko uporabijo vse svoje sposobnosti in znanja? Jim hkrati nudite tudi dovolj priložnosti za njihovo osebno rast in razvoj?
5.	Ali menite, da imajo vaši zaposleni dovolj časa za izpolnitev delovnih nalog? So lahko pri svojem delu fleksibilni? Ali iz vaše strani dobijo povratne informacije o delovnih nalogah, ki jih dobro opravijo ter predloge, kako še izboljšati svoje delo?
6.	Je zaposlenim dovoljeno biti kreativen, kadar rešujejo probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu? Imajo zaposleni avtoriteto, da te probleme odpravijo?
7.	Ali menite, da zaposleni dovolj dobro poznajo vrednote in cilje v podjetju ter razpolagajo z informacijami o trenutnem stanju v podjetju?
8.	Kakšno vrsto komunikacije uporabljate, da zaposleni pravočasno dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za delo (npr. internet, elektronska pošta, sestanki, ...)?
9.	Ali menite, da so zaposleni, ki zaznavajo, da so opolnomočeni, bolj motivirani za kreativne rešitve in izzive?
10.	Kakšne izobraževalne programe nudite zaposlenim, da pridobijo znanje, potrebno za opravljanje svojega dela?
11.	Kako preverjate uspešnost dela zaposlenih?
12.	Kako zaposlene nagrađate za dosežke? Ali pohvalite njihovo zavzeto sodelovanje tudi v primeru, da delovna naloga ni prinesla posebno dobrih rezultatov?
13.	Ali menite, da opolnomočenje zaposlenih povečuje njihovo zadovoljstvo?

Prيرهeno po Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001); Spreitzer (1995); Zhang & Bartol (2010); Menon (2001); Hayes (1994); Dimovski in drugi (2013, str. 124-126); Rizwan & Mukhtar (2014, str. 87–106); Monteiro de Castro, Reis Neto Ferreira & Gomes (2016, str. 1139–1169); Gkorezis & Kastritsi (2017, str. 100–111).

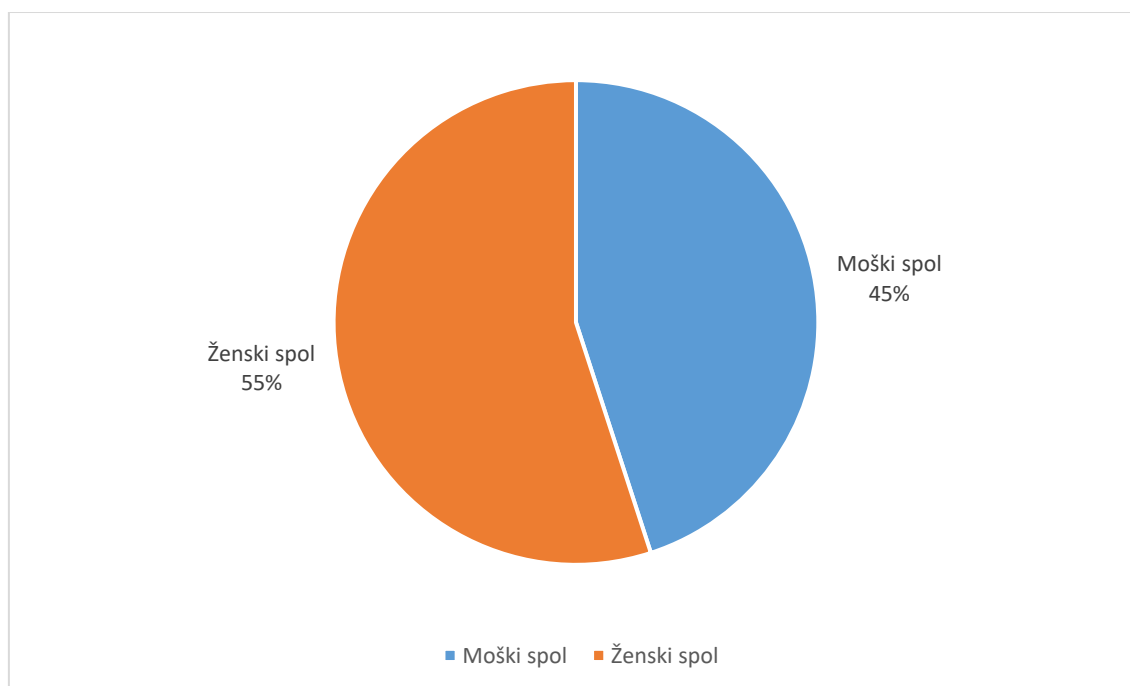
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V nadaljevanju bom prikazala rezultate multimetodološke raziskave. V prvem sklopu sem analizirala anketni vprašalnik, ki je bil namenjen članom tima, v drugem sklopu pa sem predstavila rezultate strukturiranega intervjuja, ki sem ga opravila z vodjo.

3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik sem sestavila na spletni strani 1ka in ga preko e-pošte poslala petindvajsetim zaposlenim v izbranem podjetju. Prejela sem 20 izpolnjenih vprašalnikov. Noben vprašalnik ni bil napačno izpolnjen, zato sem analizo opravila na podlagi 20 anket, kar je 40,8 % vseh zaposlenih. Pri demografskih vprašanjih sem anketirance spraševala po spolu, starosti, dokončani stopnji izobrazbe in delovni dobi v podjetju. Izmed vseh anketirancev je 11 oseb ženskega spola in 9 moškega spola. Spodnja slika 11 prikazuje strukturo anketirancev po spolu.

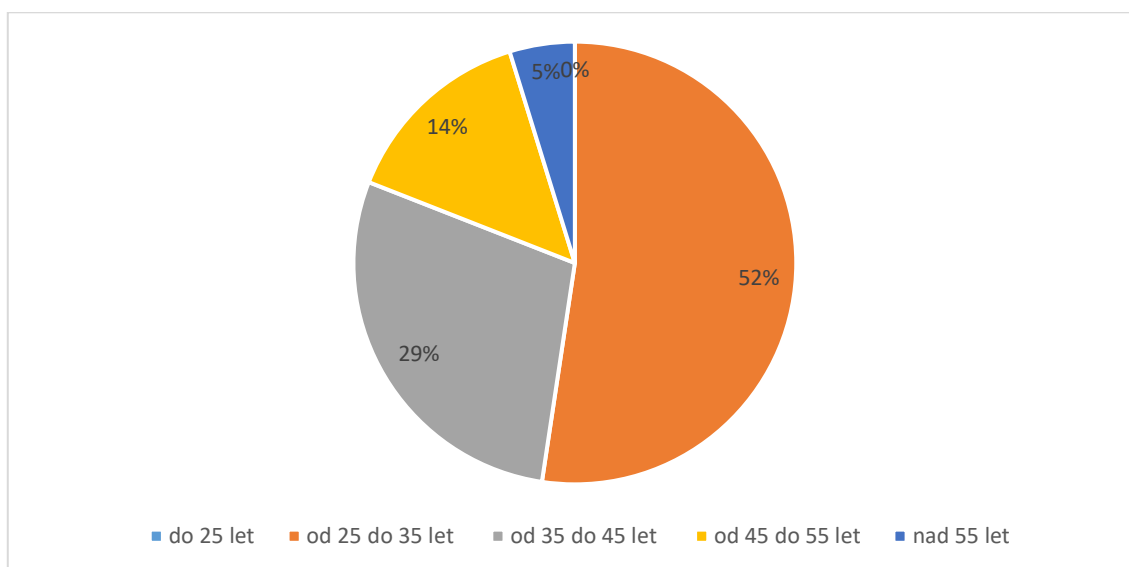
Slika 11: Struktura anketirancev po spolu v %



Vir: lastno delo.

V sklopu vprašanj glede starosti, so anketiranci izbirali med petimi odgovori. V vzorcu ni bilo nobenega mlajšega od 25 let. Največ anketirancev je bilo starih od 25 do 35 let in sicer 10, od 35 do 45 let jih je bilo 6, od 45 do 55 let trije in nad 55 let le ena oseba. Slika 12 v nadaljevanju prikazuje starostno strukturo anketirancev.

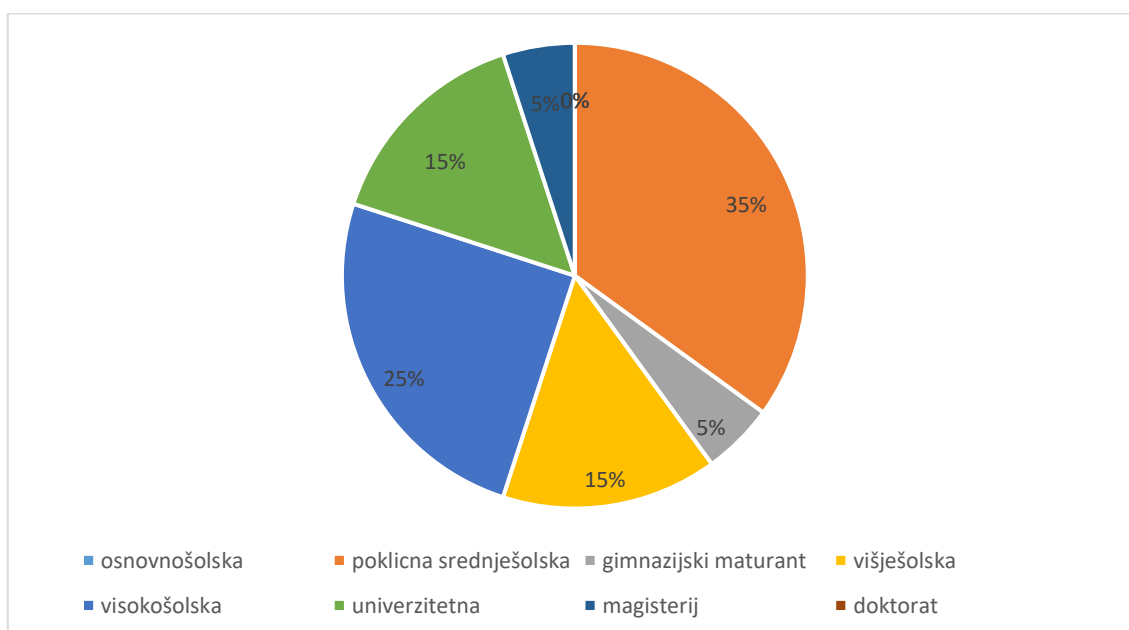
Slika 12: Starostna struktura anketirancev v %



Vir: lastno delo.

Na sliki 13 je prikazana struktura anketirancev po izobrazbi. Nihče izmed anketiranih ni imel zgolj osnovnošolske izobrazbe. Največ, in sicer 7 anketirancev je imelo poklicno srednješolsko izobrazbo, eden med njimi je bil gimnazijski maturant, trije so imeli višješolsko izobrazbo, pet jih je imelo visokošolsko izobrazbo. Univerzitetno izobrazbo so prav tako imeli trije anketiranci, eden je imel magisterij in nihče doktorata.

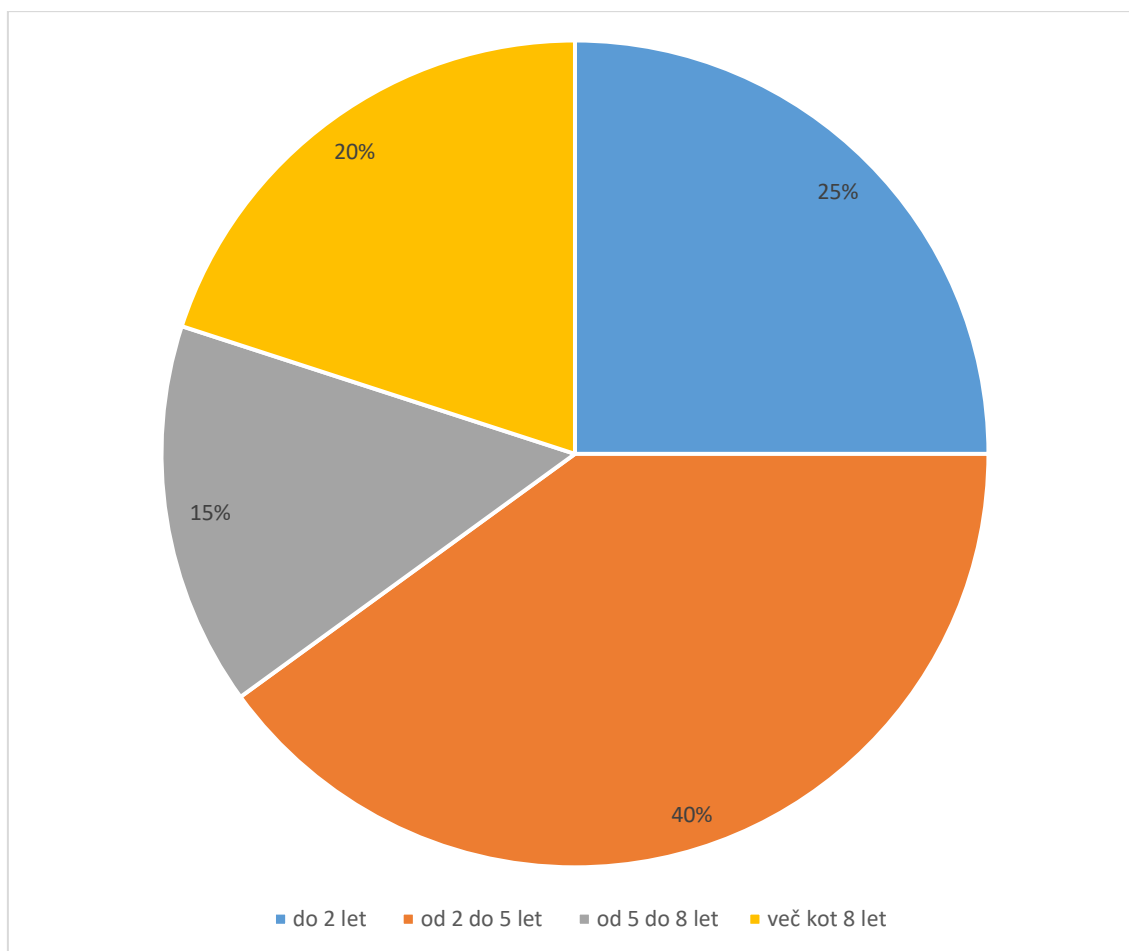
Slika 13: Struktura anketirancev po izobrazbi v %



Vir: lastno delo.

Na sliki 14 so prikazani rezultati anketirancev glede delovne dobe v izbranem podjetju. Do 2 let delovne dobe v podjetju ima 5 anketirancev. Od 2 do 5 let delovne dobe v podjetju ima največ anketirancev, in sicer 8. Trije anketiranci imajo od 5 do 8 let delovne dobe in 4 anketiranci več kot 8 let.

Slika 14: Struktura anketirancev glede delovne dobe v podjetju v %

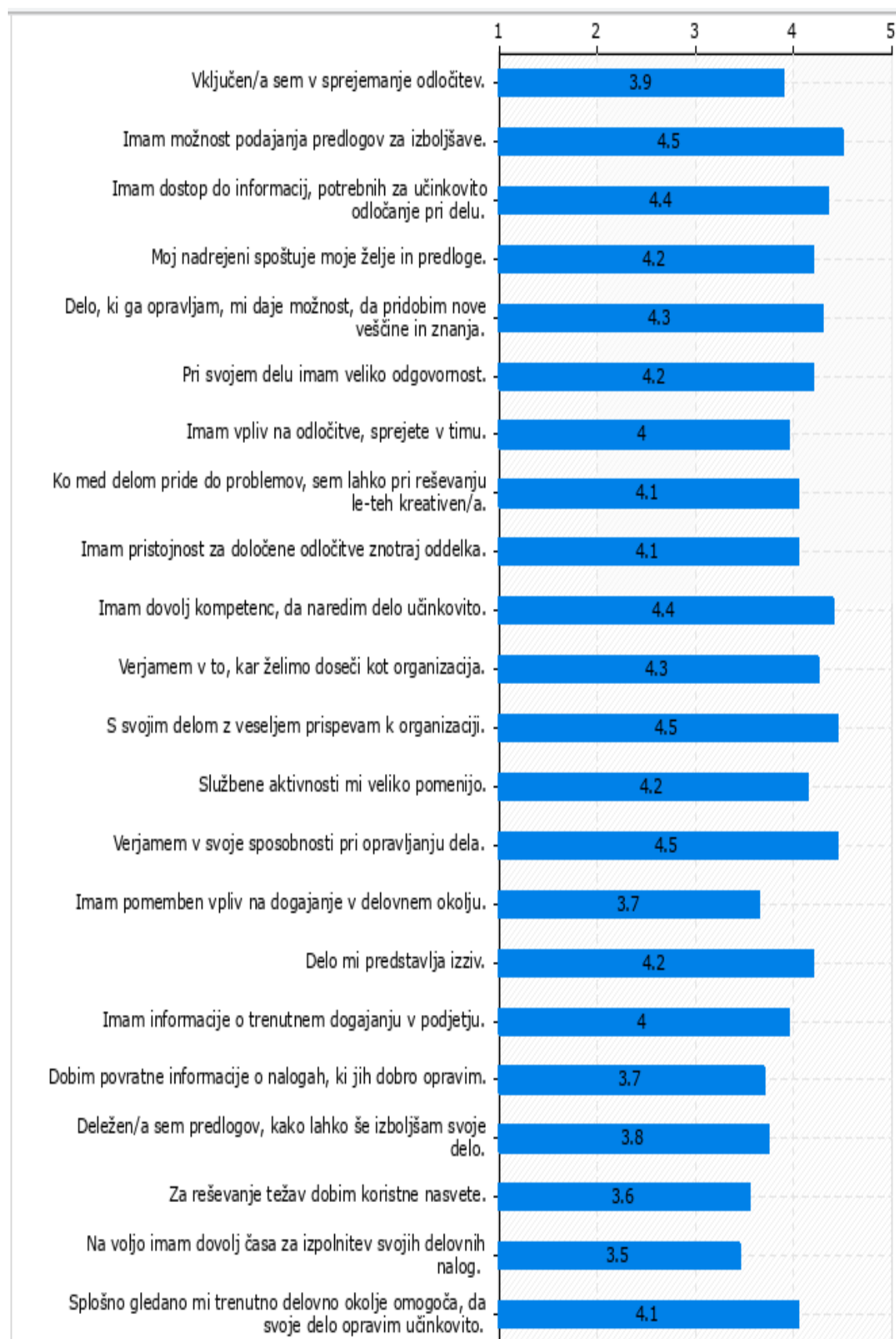


Vir: lastno delo.

3.3.1.1 Analiza konstrukta opolnomočenja

Prvi del vprašalnika se je nanašal na koncept opolnomočenja zaposlenih. Raziskovala sem ga s pomočjo dvaindvajsetih trditev, pri čemer je višja ocena strinjanja s trditvijo pomenila večje opolnomočenje. Z vidika zaposlenih opolnomočenje pomeni imeti sposobnosti za opravljanje svojega dela, imeti nadzor nad svojim delom in biti motiviran s cilji organizacije. Zaposleni so na vprašalnik odgovarjali s pomočjo Likertove petstopenjske merske lestvice, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 se popolnoma strinjam. Na sliki 15 so prikazane povprečne ocene strinjanja s trditvami o opolnomočenju s strani anketirancev.

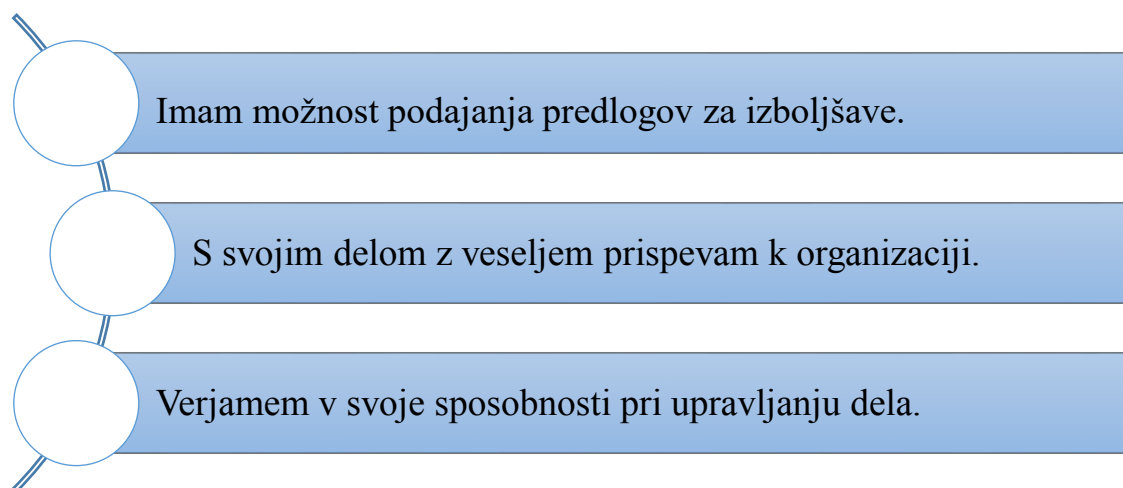
Slika 15: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o opolnomočenju



Vir: lastno delo.

Zaposleni so najvišje ocenili trditve, da verjamejo v svoje sposobnosti pri opravljanju dela, da s svojim delom z veseljem prispevajo k organizaciji ter imajo možnosti podajanja predlogov za izboljšave. Povprečna ocena teh trditev je 4,5. Na drugem mestu, z ocenama 4,4 sta trditvi zaposlenih, ki menijo, da imajo dovolj kompetenc za učinkovito opravljanje dela in imajo dostop do informacij, potrebnih za učinkovito opravljanje dela. Povprečna ocena trditev »Verjamem v to, kar želimo doseči kot organizacija« in »Delo, ki ga opravljam, mi daje možnost, da pridobim nove veščine in znanja«, je 4,3. Rezultati vprašalnika kažejo, da je najbolj pogosta ocena 4,2. Velja za trditve, da delo zaposlenim predstavlja izziv in jim službene aktivnosti veliko pomenijo, imajo pri svojem delu veliko odgovornost ter, da nadrejeni spoštuje njihove želje in predloge. Slika 16 v prikazuje najboljše ocenjene trditve vprašalnika o opolnomočenju.

Slika 16: Najboljše ocenjene trditve vprašalnika o opolnomočenju

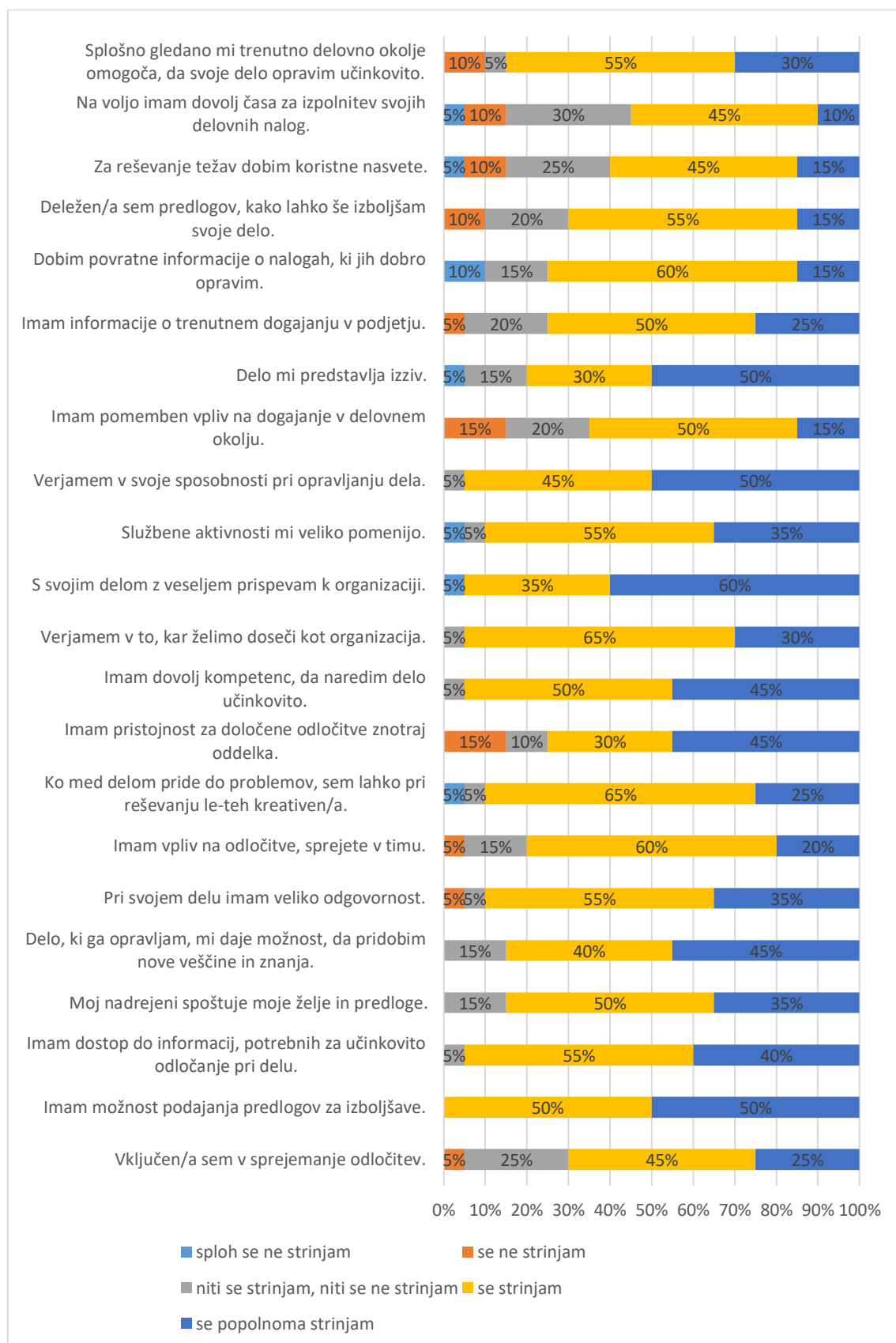


Vir: lastno delo.

Trditve s povprečno še vedno visoko oceno 4,1 so naslednje: »Splošno gledano, mi trenutno delovno okolje omogoča, da svoje delo opravim učinkovito«, »Imam pristojnost za določene odločitve znotraj oddelka« in »Ko med delom pride do problemov, sem lahko pri reševanju le-teh kreativen/a«. Povprečno oceno 4 imata trditvi zaposlenih, da imajo informacije o trenutnem dogajanju v podjetju in vpliv na odločitve sprejete v timu. Prav tako sta dve trditvi dobili oceno 3,7, in sicer, da zaposleni prejmejo povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravijo ter da imajo pomemben vpliv na dogajanje v delovnem okolju. Ostale so nam samo še ocene, katere imajo samo po eno trditev. »Vključen/a sem v sprejemanje odločitev« s povprečno oceno 3,9, »Deležen/a sem predlogov, kako lahko še izboljšam svoje delo« 3,8, in »Za reševanje težav dobim koristne nasvete« 3,6. Torej, kot lahko vidimo iz rezultatov vprašalnika, zaposlenim največji problem predstavlja pomanjkanje časa na delovnem mestu, saj je ta trditev dobila povprečno oceno 3,5, ki je hkrati tudi najnižja od vseh.

Pomembno je upoštevati tudi strinjanje zaposlenih s trditvami o opolnomočenju zaposlenih v odstotkih. To prikazuje slika 17 v nadaljevanju.

Slika 17: Opolnomočenje med zaposlenimi v %



Vir: lastno delo.

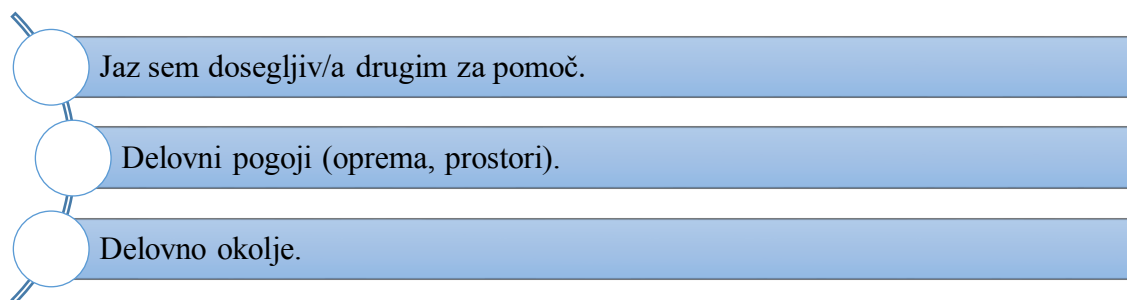
Zaposleni svoje strinjanje s trditvami glede opolnomočenja najpogosteje ocenjujejo z odgovoroma se strinjam (4) in se popolnoma strinjam (5). Najvišjo oceno, torej se popolnoma strinjam (5), ima trditev »S svojim delom z veseljem prispevam k organizaciji.« Izbralo jo je 60% vseh anketiranih. Z najvišjim odstotkom strinjanja sta izbrani trditvi »Verjamem v to, kar želimo doseči kot organizacija« in »Ko med delom pride do problemov, sem lahko pri reševanju le-teh kreativen/a.« Z njima se strinja (4) kar 65% anketiranih. Ocena niti se strinjam, niti se ne strinjam (3) je prisotna v dvajsetih trditvah, vendar so odstotki dokaj nizki. Pri trditvi »Na voljo imam dovolj časa za izpolnitev svojih delovnih nalog« je ta odstotek najvišji, in sicer 30%. Odgovor se ne strinjam (2) je med anketiranci izbran v polovici trditev, torej v enajstih trditvah, najvišji odstotek je bil 15%. Odgovor sploh se ne strinjam (1) je izbran najbolj redko, in sicer v sedmih trditvah od dvaindvajsetih. Od teh sedmih trditev jih ima šest zelo nizek odstotek (5%). Trditev »Dobim povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravim«, je od vseh najslabše ocenjena, 10% anketiranih pravi, da se s trditvijo sploh ne strinjajo (1).

3.3.1.2 Analiza konstrukta zadovoljstva

Konstrukt zadovoljstva zaposlenih je obravnavan v drugem delu vprašalnika. Zanimalo me je, kako so zaposleni zadovoljni s plačo, s pogoji nagrajevanja in izobraževanja, z delovnimi razmerami in z delovnim okoljem, z vodstvom in s sodelavci ter na koncu še, kakšen je njihov pogled na prihodnost in njihovo splošno zadovoljstvo kot zaposleni v podjetju Veriga K. F. Zaposleni so odgovore podajali na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice. Izbirali so stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva za vsako trditev posebej, kjer 1 pomeni nezadovoljen in 5 popolnoma zadovoljen. Pri zadnjem vprašanju s tremi trditvami so izbirali stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s tremi trditvami, kjer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.

Najboljšo povprečno oceno (4,4) v tem delu vprašalnika je dobila trditev »Jaz sem dosegljiv/a drugim za pomoč. Na drugem mestu, s povprečnima ocenama 4,3 sta trditvi, da so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji (oprema, prostori) in z delovnim okoljem. Izpostavljene so na spodnji sliki 18.

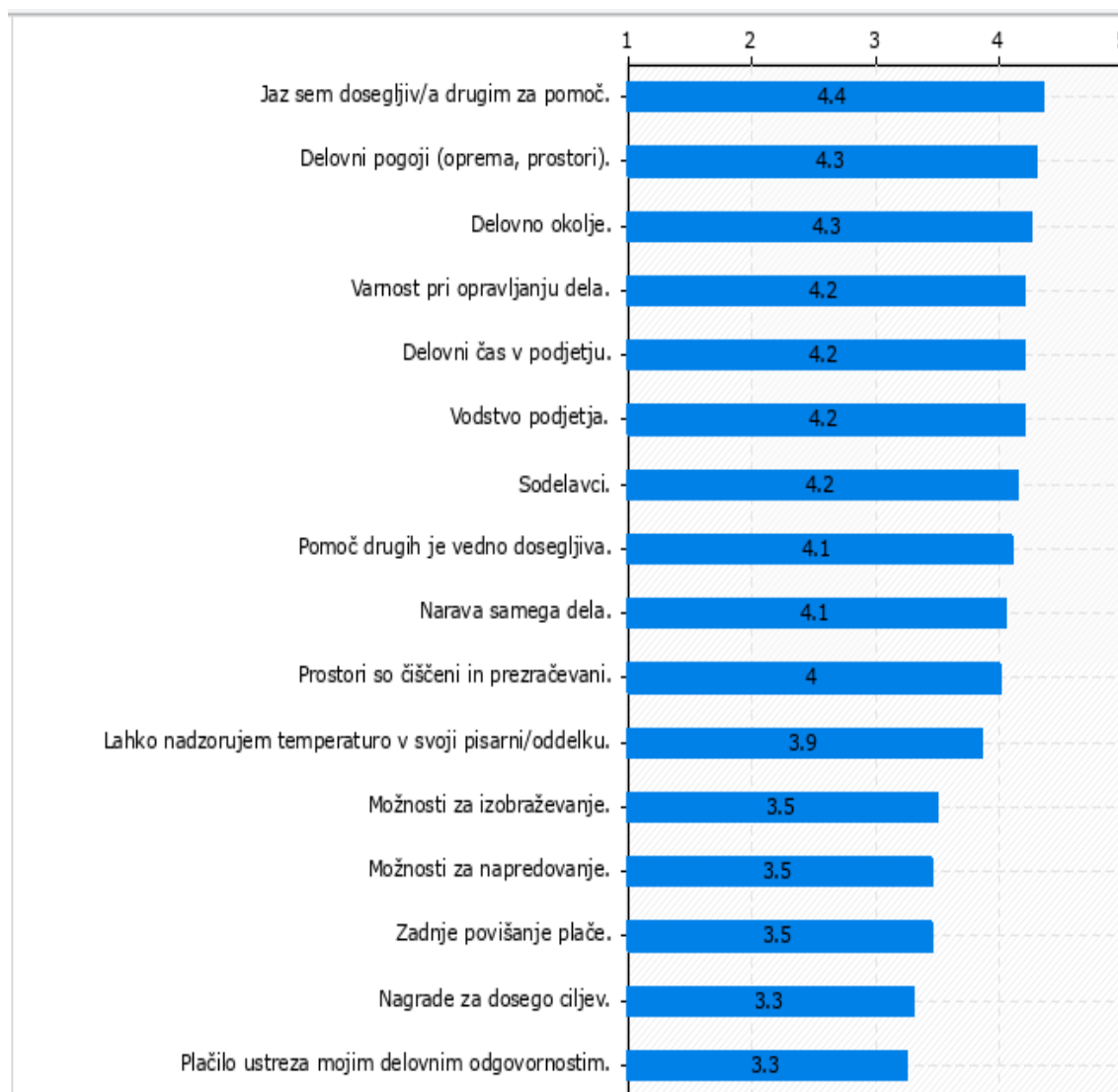
Slika 18: Najboljše ocenjene trditve vprašalnika o zadovoljstvu



Vir: lastno delo.

Največ trditev, skupno štiri, je dobilo povprečno oceno 4,2. Gre za trditve glede varnosti opravljanja dela, delovnega časa v podjetju, vodstva podjetja in sodelavcev. Povprečna ocena trditev »Pomoč drugih je vedno dosegljiva« in »Narava samega dela« je 4,1. Povprečno oceno 4 je dobila samo ena trditev, ki pravi, da so prostori čiščeni in prezračevani. Z nižjo oceno od 4, so zaposleni ocenili 6 trditev. S povprečno oceno 3,9 so zaposleni ocenili trditev »Lahko nadzorujem temperaturo v svoji pisarni/oddelku.« Trditve »Možnosti za izobraževanje«, »Možnosti za napredovanje« in »Zadnje povišanje plače« so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,5. Zaposleni so najmanj zadovoljni z nagradami za dosego ciljev in s plačilom, ki ustreza njihovim delovnim odgovornostim. Povprečna ocena pri teh dveh trditvah je 3,3. Na sliki 19 so prikazane povprečne ocene trditev o zadovoljstvu s strani anketirancev.

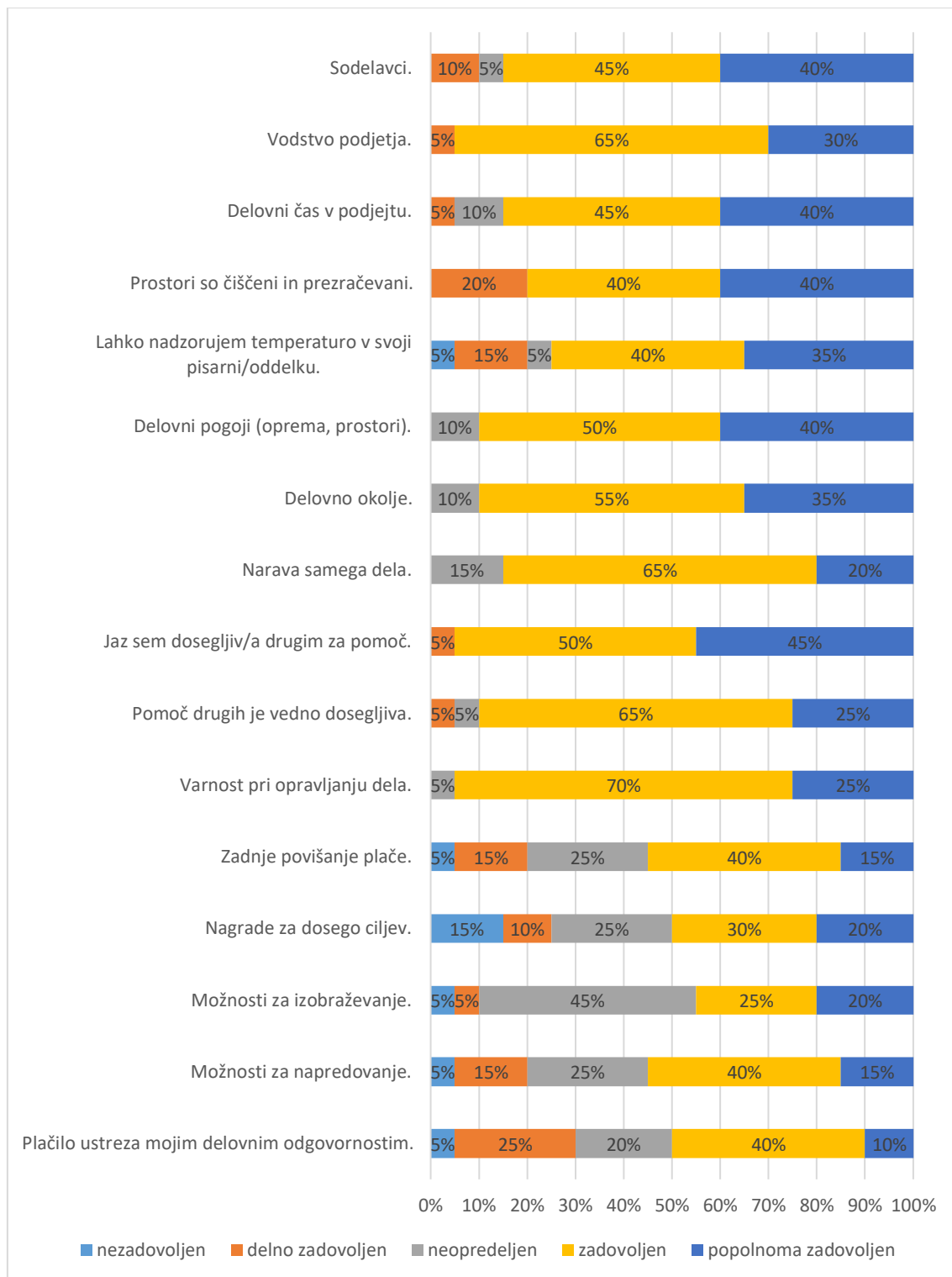
Slika 19: Povprečne ocene trditev o zadovoljstvu



Vir: lastno delo.

Tako kot v prvem delu raziskave, bomo tudi tukaj pogledali še rezultate raziskave o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu v odstotkih, ki jih prikazuje slika 20 v nadaljevanju.

Slika 20: Rezultati vprašalnika o zadovoljstvu v %

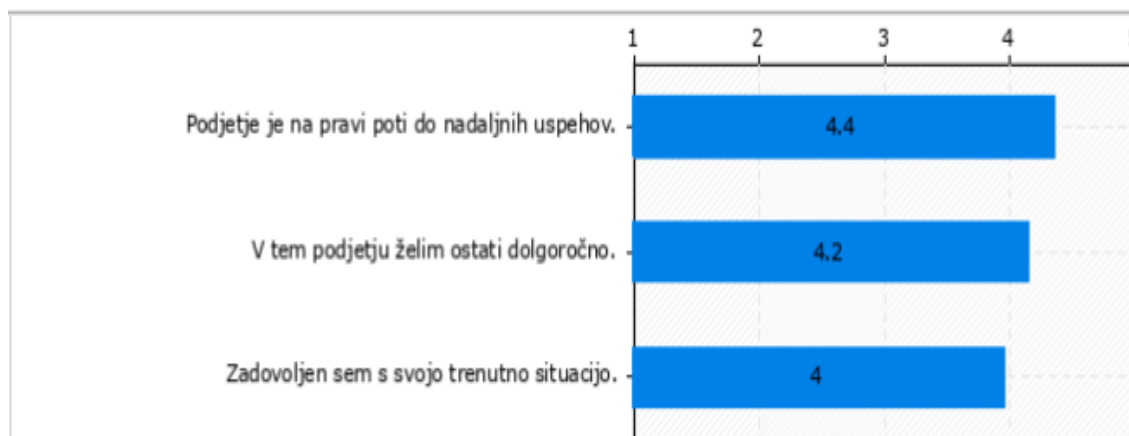


Vir: lastno delo.

Kot vidimo na sliki 20, zaposleni svoje zadovoljstvo na delovnem mestu najpogosteje ocenjujejo z odgovorom zadovoljen (4). Na drugem mestu je odgovor popolnoma zadovoljen (5). Sledi mu odgovor neopredeljen (3), za tem odgovor delno zadovoljen (2), na zadnjem mestu pa je odgovor nezadovoljen (1). Najvišji odstotek zadovoljstva (45%), torej popolnoma zadovoljen (5) ima trditev »Jaz sem vedno dosegljiv/a drugim za pomoč«. Odgovor popolnoma zadovoljen (5) je prisoten v vseh trditvah, odstotki nihajo od 10% do 45%. Kot že prej omenjeno, je najbolj pogost odgovor zadovoljen (4). Odstotki teh odgovorov pri trditvah nihajo od 25% do celo 70%. Odgovor neopredeljen (3) je prisoten v trinajstih trditvah, z najvišjimi odstotki (45%) pri trditvi »Možnosti za izobraževanje.« Dokaj nizke odstotke ima odgovor delno zadovoljen (2), ki je prisoten v dvanajstih trditvah, z najvišjo vrednostjo 25%. Odgovor nezadovoljen (1) je izbran v najmanj trditvah, skupno v šestih od zgornjih šestnajstih. Od teh šestih jih ima pet zelo nizek odstotek (5%). Najslabše je ocenjena trditev glede nagrad za doseg ciljev, kjer 15% zaposlenih odgovarja, da so nezadovoljni (1).

V nadaljevanju sledi razlaga vprašanja glede pogleda na prihodnost zaposlenih v podjetju Veriga K. F., ki prav tako spada v poglavje zadovoljstva zaposlenih. Višja povprečna ocena posamezne trditve pomeni večje zadovoljstvo. Zaposleni so na vprašanja odgovarjali s pomočjo Likertove petstopenjske merske lestvice, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 se popolnoma strinjam. Na spodnji sliki 21 so prikazane povprečne ocene odgovarjanja na trditve.

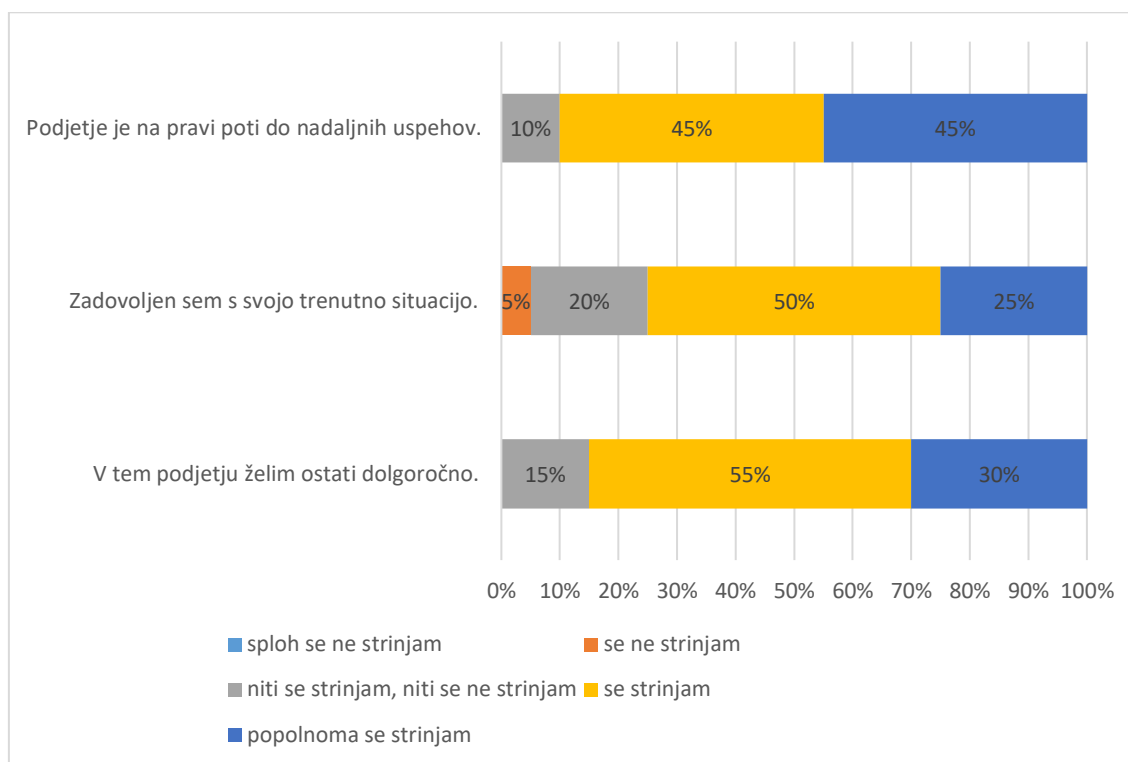
Slika 21: Povprečne ocene trditev anketirancev o pogledu na prihodnost



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno (4,4) ima trditev »Podjetje je na pravi poti do nadaljnjih uspehov. Trditev »V tem podjetju želim ostati dolgoročno« ima povprečno oceno 4,2. Najslabše je med zaposlenimi ocenjena trditev »Zadovoljen sem s svojo trenutno situacijo«, ki pa ima še vedno visoko povprečno oceno in sicer 4. Slika 22 v nadaljevanju nam prikazuje rezultate vprašanja o pogledu na prihodnost v odstotkih.

Slika 22: Rezultati vprašanja o pogledu na prihodnost v %



Vir: lastno delo.

Zaposleni svoje strinjanje s trditvami glede prihodnosti v podjetju Veriga K. F. najpogosteje ocenjujejo z odgovorom se strinjam (4), na drugem mestu je odgovor se popolnoma strinjam (5), sledi mu odgovor niti se strinjam, niti se ne strinjam (3). Odgovor se ne strinjam (2), je izbran zgolj pri trditvi glede zadovoljstva s trenutno situacijo in to samo v višini 5%. Odgovora sploh se ne strinjam (1) anketiranci niso izbrali v nobeni od treh trditev. Najvišjo oceno, torej se popolnoma strinjam (5), ima trditev »Podjetje je na pravi poti do nadaljnjih uspehov.« Izbralo jo je 45% vseh anketiranih. Z najvišjim odstotkom strinjanja (4) je izbrana trditev »V tem podjetju želim ostati dolgoročno«, dosegla je 55%. Glede na rezultate vprašanja vidimo, da je pogled zaposlenih na prihodnost v podjetju Veriga K. F. pozitiven.

3.3.2 Analiza intervjuja

Vprašanja v intervjuju z vodjo komercialne so bila na začetku skoncentrirana na koncept opolnomočenja, kasneje sem dodala tudi nekaj vprašanj o zadovoljstvu. Najprej me je zanimalo, ali vodja vključuje svoje zaposlene v sprejemanje odločitev v podjetju. On odgovarja, da zaposleni v podjetju odločitev ne sprejemajo na svojo roko, pač pa se med seboj skupaj posvetujejo. Na tak način pridejo do najboljših odločitev. V podjetju se vsi zaposleni dobro zavedajo ene izmed njihovih glavnih vrednot, ki je timsko delo. Za vse pomembnejše odločitve, se vsi zaposleni vedno posvetujejo z direktorjem.

Drugo vprašanje se je nanašalo na odnos in samozavest zaposlenih do dela, ki ga opravljajo. Vodja pravi, da imajo zaposleni, vključno z njim, pozitiven odnos do dela in radi prihajajo v službo. Kadar pri kom pride do težav, se z njim pogovorijo in načeloma težavo uspešno odpravijo. Poudarja tudi, da so zaposleni pri opravljanju svojega dela suvereni in verjamejo v svoje sposobnosti. Že na začetku, ko se nov sodelavec pridruži timu, si zaposleni vzamejo dovolj časa, da ga seznani z vsemi zadolžitvami in ga ustrezno izurijo. Z leti so se v podjetju naučili, da do dobrega zaposlenega ne morajo priti čez noč, pač pa si je potrebno vzeti čas in mu biti tudi kasneje na voljo za pomoč.

Vodja pravi, da vsak zaposleni točno ve, kaj so njegove delovne obveznosti in naloge. Tukaj so v preteklosti naleteli na nekaj težav, saj se hitro širijo in na neki točki ni več šlo, da bi vsak zaposleni delal vse, kakor je bilo to ob ustanovitvi podjetja. Na kakšen način zaposleni opravljajo svoje delo in kako pridejo do rezultatov jih nadrejeni ne preverjajo veliko, razen, če bi bilo to res potrebno. Dokler so naloge kvalitetno opravljene in podjetje letno uspešno povečuje prodajo, so nadrejeni mnenja, da zaposlenim ni potrebno gledati pod prste.

Zaposleni v podjetju definitivno opravljajo delovne naloge, ki jim ustrezajo. Že na razgovoru za delo, se vodje pogovorijo s potencialnim sodelavcem o delovnih obveznostih in obojestranskih pričakovanjih glede dela. Vsak vodja se trudi za svoj oddenek poiskati človeka, ki določeno delo rad opravlja. Zaposlenih namreč ne želijo siliti v delo, ki jim ne ustreza, pač pa, da se na delovnem mestu dobro počutijo. Med delom se zaposleni stalno učijo novih stvari, kar pozitivno vpliva na osebnostno rast in razvoj vsakega posameznika. Vodja pravi, da se jim takšen način dela z leta v leto bolj obrestuje.

Sogovornik pojasnjuje, da je narava dela v podjetju takšna, da imajo visoko sezono v zimskem času. Takrat vsem primanjkuje časa glede na obseg dela in po navadi v službi ostajajo več kot 8 ur. Od spomladi do jeseni, je situacija s strankami, naročili in podobnim v podjetju bolj mirna, zato imajo zaposleni dovolj časa delovne obveznosti in koriščenje zaluzenega dopusta. Urnik dela v podjetju je načeloma on 8. do 16. ure, z izjemo večine proizvodnje, ki delajo od 7. do 15. ure. V kolikor posameznik priložnostno potrebuje drugače, mu v podjetju skušajo ustreči. Podjetje je dokaj majhno, zato so vsi zaposleni stalno v kontaktu in se dnevno videvajo. Med sabo si redno delijo povratne informacije glede opravljenih nalog in predloge za izboljšave, predvsem sodelavci istega oddelka. Čeprav skoraj vsak zaposleni pokriva neko svoje področje v podjetju, še vseeno znajo dobro sodelovati. Vodja poudarja, da se držijo njihovega mota, ki pravi, da je veriga močna, kolikor je močan njen najšibkejši člen.

Na vprašanje glede kreativnosti posameznikov pri reševanju probemov, vodja odgovarja pritrdilno. Zaposleni se sicer vedno posvetujejo z nadrejenim, ne gre pa za to, da mora nujno nadrejeni podati pravo rešitev. Zelo dobrodošlo je, da zaposleni sami da idejo, kako se soočiti s problemom. Navadno prihaja do manjših težav, ki jih zaposleni lahko rešijo sami. V kolikor

bi prišlo do hujših nepravilnosti, bi seveda nastopil nadrejeni, z večjo avtoriteto. Vseeno pa v podjetju nimajo nekih predpisanih pravil in postopkov za reševanje problemov.

Zaposleni v podjetju se s cilji in vrednotami v podjetju seznanijo že na razgovoru za delo. Največjo vlogo v podjetju igra timsko delo in tukaj res ne gre delati po svoje. Takšnih, ki bi delali vse na svojo roko, si v podjetju ne želijo. Zaposlenim je v interesu delati skladno s cilji, saj se zavedajo, da bodo na takšen način bolj uspešni in konec koncev tudi nagrajeni. Glede situacij v podjetju so vsi zaposleni redno seznanjeni, saj kot je sogovornik že prej omenil, gre za malo podjetje, kjer ni težko komunicirati drug z drugim.

Glede medsebojne komunikacije v podjetju sogovornik pravi, da imajo v komerciali dnevne sestanke, vsak dan zjutraj ob kavi. Pridružita se tudi vodja tehnologije in proizvodnje. Na kratko predebatirajo novosti, dobavne roke, faze naročil itd. Nekajkrat mesečno imajo sestanke vsi skupaj, z direktorjem na čelu. Takrat se delajo plani za naprej, planirajo se službene poti, prisotnosti na sejmih in podobno. Drugače pa vsa komunikacija v podjetju poteka preko emaila in Teams-ov.

Na vprašanje, ali so zaposleni, ki zaznavajo, da so opolnomočeni, tudi bolj motivirani, sogovornik odgovarja pritrdilno. Pravi, da ko enkrat zaposlenemu pokažeš, da je opolnomočen, on postane bolj motiviran za delo in posledično tudi bolj pripaden podjetju. To vse skupaj potem vpliva na pozitivno obnašanje na delovnem mestu in višjo kreativnost. Ko enkrat zaposleni pride do te točke, mu niti soočanja z novimi izzivi ne predstavljajo težav, ne občutijo strahu in so bolj suvereni, še doda vodja.

Osnovne smernice in navodila za delo novi zaposleni dobijo od sodelavcev, kasneje pa imajo proste roke, da naloge izvršujejo po svoje. Sogovornik zato poudarja, da je dobro v svojo ekipo sprejemati nove sodelavce, saj vsak posameznik v podjetje prinese neke nove, sveže ideje, ki so več kot dobrodošle. V podjetju izvajajo različna izobraževanja in se včasih udeležijo kakšnega seminarja. Vsako leto imajo v podjetju na voljo tudi tečaje tujih jezikov.

Zanimalo me je tudi, kako v podjetju preverjajo uspešnost zaposlenih. Vodja pojasnjuje, da se uspešnost zaposlenih najbolj vidi s sprotnim delom. Pravi, da je v podjetju dovolj zaposlenih, vendar še vseeno ne toliko, da bi nekdo lahko izkoriščal situacijo in bi druga oseba opravljala njegovo delo. Posamezniki, ki niso pri volji za delo in se jim sploh ne ljubi delati, v podjetju ne ostanejo dolgo. Sicer poudarja, da takšnih primerov res ni veliko. Ker gre za majhno, privatno podjetje, se delavcen ne ocenjuje tako pogosto in po nekih strogih predpisih, kot to delajo v velikih korporacijah.

Glede nagrajevanja v podjetju, intervjuvani vodja pojasnjuje, ga za vsako dobro opravljeno delo zaposlene pohvalijo. Zavedajo se, da gre za njihovo skupno dobro. V času visoke sezone in višje prodaje, so komercialisti tudi finančno nagrajeni. Drugače pa v podjetju vsi zaposleni vsako leto prejemajo lepe božičnice. Zaposlene pohvalijo za njihov trud, četudi rezultat ni

po pričakovanjih. Iz vsake situacije se zaposleni namreč nekaj naučijo in se tudi vodje zavedajo, da rezultati ne morajo biti vedno samo dobri. Konec koncev pa vodja pove tudi, da včasih veliko več pomenijo dobri odnosi na delovnem mestu kot pa višji dohodek.

Za konec sem gospoda vprašala še, ali meni, da opolnomočenje zaposlenih povečuje njihovo zadovoljstvo. S tem se je popolnoma strinjal. Pravi, da opolnomočenje zaposlenim daje višjo motivacijo, kreativnost, suverenost in pripadnost podjetju. Na delovnem mestu se opolnomočeni zaposleni dobro počutijo in so pripravljeni pomagati sodelavcem. Vse to posledično vodi tudi v višje zadovoljstvo vsakega posameznika v podjetju.

3.4 Zaključne ugotovitve

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na začetku magistrskega dela je predstavljenih sedem raziskovalnih vprašanj. Podlaga za pripravo odgovorov je bila preučitev predvsem tuje znanstvene in strokovne literature s področja konstruktov opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih ter izvedba multimetodološke raziskave na reprezentativnem vzorcu. V nadaljevanju tako na osnovi teoretičnih izsledkov in ugotovitev raziskave podajam zaključne ugotovitve v obliki odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

1. Ali je v podjetju Veriga K. F. razvit koncept opolnomočenosti zaposlenih?

Pri vseh trditvah v raziskavi, kjer sem preverjala prisotnost opolnomočenosti med zaposlenimi, so bile ocene dokaj visoke. Povprečna ocena vseh trditev je 4,1 od 5, zato je na prvo vprašanje moč odgovoriti pritrdilno. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika zato vidimo, da je v podjetju razvit koncept opolnomočenosti, je pa seveda še nekaj prostora za izboljšave. Rezultate zaposlenih sem kasneje podkrepila še z intervjujem z vodjo. Skozi pogovor z njim sem pri vsakem naslednjem vprašanju pridobivala večji občutek, da je opolnomočenje zaposlenih v podjetju zares prisotno. Pomembnosti le-tega se nadrejeni v podjetju še kako zavedajo. Menijo, da so lahko zares uspešni le s takšnim načinom delovanja.

2. Ali zaposleni v podjetju Veriga K. F. menijo, da se njihovo mnenje upošteva oziroma, da imajo dovolj svobode pri svojem delu?

Glede na rezultate raziskave ugotavljam, da zaposleni v podjetju lahko izrazijo svoje mnenje. Nadrejeni spodbujajo svoje zaposlene, da z njimi delijo različna mnenja, saj tako skupaj pridejo do najboljših odločitev. Do določene mere imajo zaposleni svobodo pri svojem delu. Nadrejeni po posvetu z direktorjem naprej predajo naloge zaposlenim v svojem timu. Znano je, kakšen mora biti končni rezultat, kako zaposleni do tega pridejo pa se lahko znajdejo po svoje. Svoboda dela je v veliki meri odvisna od same narave dela, zato je potrebno poudariti,

da imajo v podjetju veliko večjo svobodo pri delu zaposleni v komerciali, kakor pa delavci v proizvodnji. Bi si pa upala trditi, da to velja za vsa podjetja.

3. Ali so zaposleni v podjetju Veriga K. F. zadovoljni (na svojem delovnem mestu)?

Pri trditvah vprašalnika za zaposlene, kjer sem preverjala njihovo zadovoljstvo, so rezultati slabši od rezultatov glede opolnomočenja. Povprečna ocena trditev je 3,9 od 5. Z raziskavo sem ugotovila, da so zaposleni najmanj zadovoljni z nagradami za doseg ciljev in plačilom. Vodja, s katerim sem opravila intervju pravi, da so zaposleni vedno pohvaljeni za dobro opravljeno delo in v času visoke sezone tudi ustrezno finančno nagrajeni. Tukaj naletimo na manjši problem, zato bom moje predloge za izboljšave opisala v poglavju Priporočila vodstvu. Raziskava kaže, da so zaposleni pripravljeni pomagati sodelavcem, zadovoljni so z delovnimi pogoji, delovnim okoljem, delovnim časom, vodstvom podjetja in s sodelavci. Zaposleni so torej še vseeno zadovoljni s ključnimi dejavniki zadovoljstva v podjetju, radi prihajajo na svoje delovno mesto in se tam tudi dobro počutijo.

4. Ali v podjetju Veriga K. F. zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni opravljajo svoje delo?

Zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju definitivno vpliva na to, kako le-ti opravljajo svoje delo. Ker so zaposleni zadovoljni s ključnimi dejavniki merjenja zadovoljstva, tudi radi prihajajo na delo in se tam dobro počutijo. Zelo pomembno je tudi, da se sodelavci med seboj dobro razumejo. Ocene vprašalnika pri teh trditvah so bile visoke. Zato je moč reči, da je zadovoljstvo zaposlenih pomemben razlog za uspešno poslovanje podjetja Veriga K. F.

5. Kateri so temeljni dejavniki opolnomočenja zaposlenih, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo?

V teoretičnem delu magistrske naloge sem opisala 7 dejavnikov opolnomočenja: obogatitev zaposlitve, nagrade na podlagi uspešnosti, participativno upravljanje, sistem predlogov, oblikovanje timskega dela, vodenje in sodelovanje pri postavljanju ciljev. Glede na opravljen anketni vprašalnik z zaposlenimi in intervju z vodjo v podjetju, si upam trditi, da vseh sedem dejavnikov zelo močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, da imajo v podjetju vse prej naštetе dejavnike dobro vključene v vsakodnevno delo, z izjemo nagrad na podlagi uspešnosti. Z njimi so zaposleni namreč najmanj zadovoljni.

6. Na kakšen način vodstvo spodbuja opolnomočenost zaposlenih v podjetju Veriga K. F.?

Na podlagi opravljenega intervjuja z vodjo v podjetju bom navedla najpomembnejše dejavnike opolnomočenja zaposlenih, za katere sem z raziskavo ugotovila, da se jih vodstvo v podjetju poslužuje. Prvi in najpomembnejši dejavnik je timsko delo. S timskim delom novi

zaposleni v podjetju pridobi največ znanja, veščin in sposobnosti. Spozna se s sodelavci in se marsikaj od njih tudi nauči. Vodja v intervjuju še posebej poudarja, da je timsko delo v podjetju ena glavnih stvari. Naslednji dejavnik je vodenje. Vodje v podjetju Veriga K. F. se zavedajo, da so odgovorni, da zaposlene motivirajo za učinkovito opravljanje dela, so jim v zgled in jih tudi pravilno koordinirajo za delo. S takšnim delom v podjetju krepijo zdravo produktivnost. S takšnim delom hkrati tudi vplivajo na zaposlene, da se le-ti na delovnem mestu dobro počutijo in radi prihajajo na delo. Tretji dejavnik je deljenje predlogov med zaposlenimi v podjetju in hkrati sodelovanje pri postavljanju ciljev. Vodja poudarja, da so nadrejeni vedno veseli predlogov za izboljšave vseh zaposlenih in hkrati znajo prepoznati njihova mnenja in prispevke. Zadnji dejavnik, s katerim bi rekla, da vodstvo spodbuja opolnomočenost zaposlenih je nagrajevanje na podlagi uspešnosti. Vodja v intervjuju pravi, da so zaposleni ustrezno nagrajeni, oni pa se od vseh dejavnikov s tem najmanj strinjajo.

7. Kako se povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih kaže na konkurenčni prednosti podjetja Veriga K. F.?

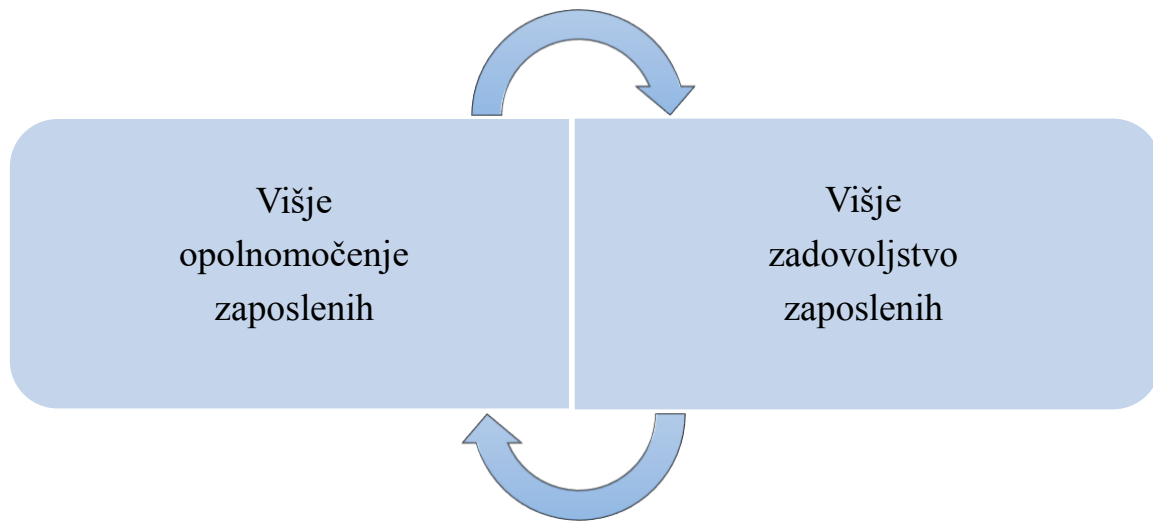
V času trajanja moje raziskave sem ugotovila, da je podjetje Veriga K. F. eno izmed vodilnih svetovnih proizvajalcev snežnih in gozdarskih kolesnih verig. V zadnjih letih velik poudarek dajejo tudi športnemu programu. V Sloveniji so najbolj znani po derezah. Da podjetje lahko kljubuje največjim konkurentom na svetu, so v veliki meri zaslužni prav njihovi zaposleni. V kolikor se vodilni v podjetju ne bi zavedali pomembnosti opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih, podjetje danes sigurno ne bi bilo tukaj, kjer je.

3.4.2 Povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Veriga K. F.

Glede na rezultate raziskave, ki sem jo opravila vidimo, da v podjetju obstaja močna povezava med opolnomočenjem in zadovoljstvom zaposlenih. Konstrukta opolnomočenja in zadovoljstva sta med seboj soodvisna. Višja stopnja opolnomočenja vpliva na višje zadovoljstvo, velja pa tudi obratno. Bolj kot so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu, bolj se tudi čutijo opolnomočene.

Z rezultati, ki sem jih pridobila med raziskavo sem odgovorila na raziskovalna vprašanja in potrdila temelno tezo magistrske naloge. Ugotovila sem, da opolnomočenje zaposlenih v podjetju Veriga K. F. pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Gre za pomembna dejavnika, katerih medsebojna povezava močno vpliva na pripadnost in motivacijo zaposlenih podjetju, učinkovitost njihovega dela ter konec koncev tudi na uspešnost podjetij. Na sliki 23 je prikazana medsebojna povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih.

Slika 23: Povezava opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih



Vir: lastno delo.

3.5 Priporočila vodstvu

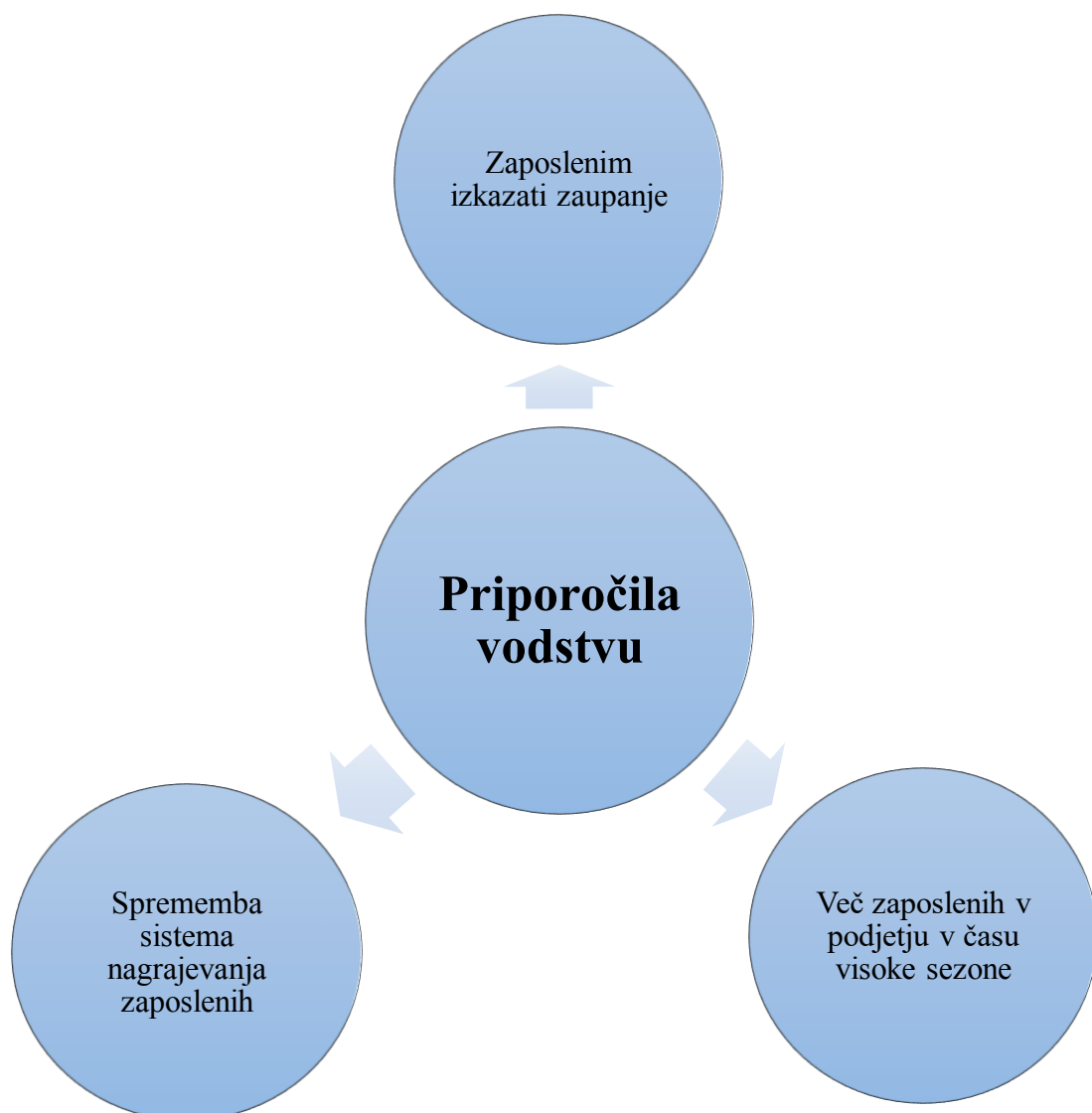
Na podlagi vsega znanja, ki sem ga pridobila v času pisanja magistrske naloge, preučevanja konstruktov opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih, bom v nadaljevanju predstavila priporočila za vodstvo podjetja. Prepričana sem, da bi upoštevanje priporočil pozitivno vplivalo na celotno poslovanje podjetja v prihodnosti.

Menim, da je najboljši način za pridobitev zvestobe zaposlenih, da jim nadrejeni pokažejo, da jim zaupajo. Morajo jim dovoliti, da se projektov lotijo po svoje, saj bodo tako bolj verjeli vase in se počutili bolj opolnomočene. Vodje morajo zaposlenim znati prisluhniti, ne samo takrat, ko od njih nekaj pričakujejo, pač pa jim biti na voljo tudi za pogovore, ki se ne tičejo službe. Zaposlene je potrebno stalno tudi spodbujati pri samouresničevanju in ustvarjalnem razmišljanju. Na tak način se bodo počutili bolj motivirane za delo in hkrati delo opravljali z večjim zadovoljstvom.

Velika težava, ki sem jo opazila med opravljanjem raziskave v podjetju je pomanjkanje časa za delovne obveznosti med visoko sezono. Nadrejeni v podjetju bi si v času visoke sezone morali prizadevati, da zaposleni ne bodo izgoreli in na primer za nekaj mesecev na leto zaposliti dodatne ljudi. Zaenkrat sem dobila občutek, da se vodje ne zavedajo, da bi konec koncev na tak način od zaposlenih dobili veliko več. Zaposleni bodo bolj produktivni pri svojem delu, če bodo spočiti. Bolj bi morali podpirati proste dni oziroma podaljšane vikende skozi celo leto in na primer vzpostaviti pravilo, da je delavnik tudi v času povišanega obsega dela zgolj 8 ur na dan in ne več.

Najbolj pogosta težava v podjetju s strani zaposlenih, je omenjeno plačilo za njihove delovne obveznosti. Jasno je, da si vodstvo v podjetju ne mora privoščiti finančnih nagrad zaposlenim za vsako dobro opravljeno delo. Vodstvu v podjetju bi priporočala, da kot alternativo finančnim nagradam uporabijo pohvale, napredovanja znotraj oddelkov, višanje odgovornosti posamenikov in podobno. Ne glede na vse pa na koncu priporočam vodstvu, da v podjetju vzpostavijo sistem letnih razgovorov z zaposlenimi in najbolj uspešnim skladno s tem tudi vsako leto podelijo finančne nagrade. Tako bodo zaposleni še naprej motivirani, zadovoljni in bolj pripadni podjetju. Glavna priporočila za vodje v podjetju Veriga K. F. so prikazana tudi v spodnji sliki 24.

Slika 24: Priporočila vodstvu



Vir: lastno delo.

SKLEP

Delo v gospodarstvu je v današnjem svetu iz dneva v dan bolj nepredvidljivo. Podjetja, ki želijo ostati konkurenčna, se soočajo s hitrimi spremembami, novostmi in tveganji, ki jih prinaša trg dela. Hkrati so vse bolj pogoste postale tudi fluktuacije zaposlenih. Redko kdo namreč še ostane celo življenje na istem delovnem mestu. Trenutno je na trgu dela povpraševanje po delovni sili veliko večje od ponudbe, zato lahko posamezniki hitro in enostavno pridejo do nove zaposlitve. Prav zaradi tega je zelo pomembno, da podjetja znajo zadržati svoje zaposlene, ki so praktično njihovo glavno bogastvo. **Opolnomočenje in zadovoljstvo zaposlenih** sta dejavnika, ki pozitivno vplivata tako na zadržanje zaposlenih v podjetju, kot tudi na odnos zaposlenih do svojega dela.

Dosegla sem **osnovni cilj** magistrske naloge, ki je bil najprej na podlagi relevantnih virov teoretično opredeliti in preučiti koncepta opolnomočenja in zadovoljstva zaposlenih. Kasneje pa z nadaljnjo raziskavo in s pomočjo **pomožnih ciljev** ugotoviti, v kolikšni meri sta v podjetju Veriga K. F. med zaposlenimi prisotna opolnomočenje in zadovoljstvo ter njuno medsebojno povezavo.

S pomočjo sekundarnih virov sem v **prvem poglavju** teoretičnega dela magistrske naloge raziskala koncept opolnomočenja, v **drugem poglavju** pa koncept zadovoljstva zaposlenih. To mi je služilo za osnovo, na podlagi katere sem v nadaljevanju magistrske naloge naredila empirično raziskavo. **Tretje poglavje** sem torej namenila empirični raziskavi. Najprej sem opisala izbrano podjetje in na podlagi **raziskovalnih vprašanj** sestavila vprašalnik za zaposlene ter intervju za vodjo, s katerima sem preverjala prisotnost obeh konstruktov med zaposlenimi v podjetju in njuno medsebojno povezavo. V času pisanja magistrske naloge sem razširila svoje teoretično in praktično znanje o opolnomočenju in zadovoljstvu zaposlenih, zato je bil tudi **namen** magistrskega dela dosežen.

Z zaključnimi ugotovitvami raziskave sem odgovorila na raziskovalna vprašanja ter potrdila **temeljno tezo**, da sta opolnomočenje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo v podjetju Veriga K. F. povezana, in sicer na način, da opolnomočenje zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Na podlagi rezultatov vidimo, da se zaposleni v podjetju čutijo opolnomočene glede podajanja prelogov za izboljšave, dostopa do pomembnih informacij, verjamejo v svoje sposobnosti in s svojim delom z veseljem prispevajo podjetju. Jasno je tudi, da so zadovoljni zaposleni največje bogastvo podjetja, čemur pa bi glede na rezultate raziskave na nekaterih področjih v podjetju lahko namenili malo več pozornosti. Na podlagi teh ugotovitev sem na koncu podala še predloge za izboljšave, ki bi jih morale upoštevati vodje v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adigun, A. O., Rotimi, I. A. & Hamzat, B. S. (2017). Influence of job satisfaction on employees' performance in MTN Nigeria. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 6(7), 138–141.
2. Ahmad, N., Ashraf, M. & Mangi, R. A. (2020). Relation of working environment, employee empowerment, training & development and organizational commitment. *Pakistan Business Review*, 21(3), 650–663.
3. Al Kurdi, B., Alshurideh, M. & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561–3570.
4. Al-Abdullat, B. M. & Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517–544.
5. Al-Fakeh, F. A., Padlee, S. F., Omar, K. & Salleh, H. S. (2020). The moderating effects of organizational commitment on the relationship between employee satisfaction and employee performance in Jordanian Islamic banks. *Management Science Letters*, 10(14), 3347–3356.
6. Al-Omari, G., Hanandeh, R., Al-Somaidadee, M., Jarrah, M. & Alnajdawi, S. (2020). Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels. *Management Science Letters*, 10(4), 871–880.
7. Alhozi, N., Al Hawamdeh, N. & Al-Edenat, M. (2021). The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement: Evidence from Jordan. *International Business Research*, 14(2), 90–101.
8. Ali, B. J. & Anwar, G. (2011). Work Engagement: How Does Employee Work Engagement influence Employee Satisfaction? *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 10–21.
9. AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B. & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813–822.
10. Amor, M. A., Xanthopoulou, D., Calvo, N. & Abeal Vazquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: Across-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789.
11. Brooks, C. (2022). *Trust the Process: 13 Tips to Empower and Encourage Your Staff*. Pridobljeno 8. avgusta 2022 iz <https://www.business.com/articles/trust-the-process-10-tips-to-empower-and-encourage-your-staff/>
12. Chen, C. & Tang, N. (2018). Does perceived inclusion matter in the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 43–57.
13. Cook, S. & Macaulay, S. (1997). »Practical steps to empowered complaint management.« *Managing Service Quality: An International Journal*, 7(1), 39–42.

14. Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 68(1), 171–193.
15. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education Limited.
16. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 773–789.
21. Fazlollahab, H., Mahdavi, I. & Mahdavi-Amiri, N. (2016). Meta modelling job satisfaction effective factors for improvement policy making in organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 23(2), 388–405.
22. Gkorezis, P. & Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100–111.
23. Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597–606.
24. Hayes, B. E. (1994). How to measure empowerment. *Quality Progress*, 27, 41–46.
25. Honold, L. (1997). A Review of The Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202–212
26. Huang, Y. T., Rundle-Thiele, S. & Chen, Y. H. (2019). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88–98.
27. Idris, A., See, D. & Coughlan, P. (2017). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697–711.
28. Inanc, E. E. & Ozdilek, E. (2015). Relationship between the organizational commitment and job satisfaction of academic staff in Turkey. *International Organization for Research and Development*, 12.
29. Jo, S. J. & Park, S. (2016). Critical review on power in organization: empowerment in human resource development. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 390–406.
30. Kim, S. Y. & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. *American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22.

31. Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.
32. Matzler, K. & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261–1271.
33. Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153–180.
34. Mohapatra, I. & Sundaray, B. K. (2018). Impact of employee empowerment on employee performance. *International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER)*, 1, 98–102.
35. Monteiro de Castro, M. L., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A. & Gomes, J. F. D. S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1139–1169.
36. Nemteanu, M. S., Dinu, V., Pop, R. A. & Dabija, D. C. (2022). Predicting job satisfaction and work engagement behaviour in the Covid-19 pandemic: A conservation of resources theory approach. *Business Administration and Management*, 25(2), 23–40.
37. Ntwiga, P. N., Muchara, M. & Kiriri, P. (2021). The Influence of Employee Empowerment on Competitive Advantage in Hospitals within Nairobi, Kenya. *East African Health Research Journal* 2021, 5(1), 26–35.
38. Nwachukwu, C., Chládková, H., Agboga, R. S. & Vu, H. M. (2021). Religiosity, employee empowerment and employee engagement: an empirical analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(11/12), 1195–1209.
39. Rizwan, M. & Mukhtar, A. (2014). Preceding to employee satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 87–106.
40. Singh, V. (2021). Role of Employee Empowerment and Organizational Trust: Empirical Evidence From the Indian IT Industry. A. Pathak & S. Rana (ur.), *V Transforming Human Resource Functions With Automation* (str. 145–156). Pennsylvania: IGI Global.
41. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442–1465.
42. Spreitzer, G. M. (2006). Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamisc*, 35(4), 305–315.
43. Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M. & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036–1046.
44. Veriga K. F. (2022). *Letno poročilo 2022*. Lesce: Veriga K.F.

45. Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N. & Giao, H. N. K. (2021). Determinantes of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203–212.
46. Wilson, V. (2014). Research methods: triangulation. *Evidence Based Library and Information Practice*, 9(1), 74–75.
47. Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Hournal*, 53(1), 107–128.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

sem Tanja Tolar in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem podiplomski študij, smer Management. V okviru magistrskega dela opravljam raziskavo na temo: "Opolnomočenje in zadovoljstvo zaposlenh na primeru podjetja Veriga K. F."

Z dovoljenjem vodstva v podjetju vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik v nadaljevanju, ki vam ne bo vzel več kot 15 minut. Anketa je anonimna, zato vas pri odgovarjanju prosim za iskrenost in jasnost. Rezultati bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen in bodo po zaključeni raziskavi objavljeni v magistrskem delu.

Najlepša hvala!

I. OPOLNOMOČENJE

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolje opisuje:

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vključen/a sem v sprejemanje odločitev	1	2	3	4	5
Imam možnost podajanja predlogov za izboljšave	1	2	3	4	5
Imam dostop do informacij, potrebnih za učinkovito odločanje pri delu	1	2	3	4	5

Moj nadrejeni spoštuje moje želje in predloge	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, mi daje možnost, da pridobim nove veščine in znanja	1	2	3	4	5
Pri svojem delu imam veliko odgovornost	1	2	3	4	5
Imam vpliv na odločitve, sprejete v timu	1	2	3	4	5
Ko med delom pride do problemov, sem lahko pri reševanju le-teh kreativen/a	1	2	3	4	5
Imam pristojnost za določene odločitve znotraj oddelka	1	2	3	4	5
Imam dovolj kompetenc, da naredim delo učinkovito	1	2	3	4	5
Verjamem v to, kar želimo doseči kot organizacija	1	2	3	4	5
S svojim delom z veseljem prispevam k organizaciji	1	2	3	4	5
Službene aktivnosti mi osebno veliko pomenijo	1	2	3	4	5

Verjamem v svoje sposobnosti pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Imam pomemben vpliv na dogajanje v delovnem okolju	1	2	3	4	5
Delo mi predstavlja izziv	1	2	3	4	5
Imam informacije o trenutnem dogajanju v podjetju	1	2	3	4	5
Dobim povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravim	1	2	3	4	5
Deležen/a sem predlogov, kako lahko še izboljšam svoje delo	1	2	3	4	5
Za reševanje težav dobim koristne nasvete	1	2	3	4	5
Na voljo imam dovolj časa za izpolnitev svojih delovnih nalog	1	2	3	4	5
Splošno gledano mi trenutno delovno okolje omogoča, da svoje delo opravim učinkovito	1	2	3	4	5

II. ZADOVOLJSTVO

Kako ste zadovoljni z naslednjimi delovnimi razmerami?	Nezadovoljen (1)	Delno zadovoljen (2)	Neopredeljen (3)	Zadovoljen (4)	Popolnoma zadovoljen (5)
Plačilo ustreza mojim delovnim odgovornostim	1	2	3	4	5
Možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
Možnosti za izobraževanje	1	2	3	4	5
Nagrade za doseg ciljev	1	2	3	4	5
Zadnje povišanje plače	1	2	3	4	5
Varnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Pomoč drugih je vedno dosegljiva	1	2	3	4	5
Jaz sem dosegljiv/a drugim za pomoč	1	2	3	4	5
Narava samega dela	1	2	3	4	5
Delovno okolje	1	2	3	4	5
Delovni pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5

Lahko nadzorujem temperaturo v svoji pisarni/oddelku	1	2	3	4	5
Prostori so čiščeni in prezračevani	1	2	3	4	5
Delovni čas v podjetju	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja	1	2	3	4	5
Sodelavci	1	2	3	4	5

Kakšen je vaš pogled na prihodnost v tem podjetju?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V tem podjetju želim ostati dolgoročno	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s svojo trenutno situacijo	1	2	3	4	5
Podjetje je na pravi poti do nadaljnjih uspehov	1	2	3	4	5

Prerejeno po Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001); Spreitzer (1995); Zhang & Bartol (2010); Menon (2001); Hayes (1994); Dimovski in drugi (2013, str. 124-126); Rizwan & Mukhtar (2014, str. 87–106); Monteiro de Castro, Reis Neto Ferreira & Gomes (2016, str. 1139–1169); Gkorezis & Kastritsi (2017, str. 100–111).

III. DEMOGRAFSKI PODATKI

Pri vprašanjih zastavljenih spodaj vas prosim, da označite odgovor, ki velja za vas.

1. Spol:
 - a. Moški
 - b. Ženska

2. Starost:
 - a. Do 25 let
 - b. Od 25 do 35 let
 - c. Od 35 do 45 let
 - d. Od 45 do 55 let
 - e. Nad 55 let

3. Dokončana stopnja izobrazbe:
 - a. Osnovnošolska
 - b. Poklicna srednješolska
 - c. Gimnazijski matrant
 - d. Višješolska
 - e. Visokošolska
 - f. Univerzitetna
 - g. Magisterij
 - h. Doktorat

4. Kako dolgo ste že zaposleni v tem podjetju:
 - a. Do 2 let
 - b. Od 2 do 5 let
 - c. Od 5 do 8 let
 - d. Več kot 8 let

Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,

Tanja Tolar

Priloga 2: Intervju z vodjo

VPRAŠANJE	ODGOVOR
Ali vključujete svoje zaposlene v sprejemanje odločitev v podjetju?	Sprejemanja odločitev v našem podjetju zaposleni načeloma ne delajo na svojo roko. Ena naših glavnih vrednot je namreč timsko delo in tega se res držimo. Vedno se med seboj posvetujemo, odvisno za katero področje gre. Skladno s tem se potem posvetujemo zaposleni iz posameznega oddelka. Še vedno pa na koncu za vse pomembne stvari seznanimo tudi direktorja. V kolikor zaposleni dela stvari na svojo roko, se lahko prej ko slej opeče. Ko slišiš še mnenja drugih sodelavcev, lažje prideš do najboljših odločitev.
Ali menite, da imajo vaši zaposleni pozitiven odnos do svojega dela? Ali pri opravljanju svojega dela verjamejo v svoje sposobnosti? Imajo spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela?	Lahko rečem, da imajo zaposleni, vključno z mano, kar pozitiven odnos do svojega dela in radi prihajamo v službo. Včasih, ko se pri kakšnem posamezniku pojavi problem, skušamo le-tega s pogovorom odpraviti in moram reči, da smo pri tem kar uspešni. Drugače pa so zaposleni pri opravljanju svojega dela suvereni in verjamejo v svoje sposobnosti. V podjetju si že na začetku, ko se nam nov zaposleni pridruži, vzamemo dovolj časa, da ga seznanimo z vsemi zadolžitvami in ga seveda najprej tudi kvalitetno izurimo za samostojno delo. Po dolgoletnih izkušnjah nam je jasno, da do dobrega zaposlenega ne moremo priti čez noč, pač pa si je potrebno zanj vzeti dovolj časa, ga naučiti marsikaj in mu razložiti vse podrobnosti samega dela.
Imajo zaposleni pri delu veliko svobode, da lahko kakovostno opravijo svoje delo?	Vsak zaposleni točno ve, kaj so njegove delovne obveznosti in naloge. Tukaj smo najprej imeli malo težav, saj nas je vsako leto več in smo se morali navaditi, da vsak zaposleni ne mora več delati vseh stvari, kot je bilo to včasih, saj bi prišlo do prevelike zmede. Na kakšen način zaposleni opravljajo svoje delo in kako pridejo do rezultatov jih ne preverjamo v kolikor to ne bi bilo potrebno. Dokler so naloge kvalitetno opravljene in podjetje letno povečuje prodajo, smo mnenja, da posameznikom v podjetju ni potrebno gledati pod prste.
Ali imajo vaši zaposleni možnost opravljati delovne naloge, pri katerih lahko uporabijo vse svoje sposobnosti in znanja? Jim hkrati nudite tudi dovolj priložnosti za njihovo osebno rast in razvoj?	Že na razgovoru, ko se spoznamo s potencialnim sodelavcem, se z njim pogovorimo o delovnih obveznostih in o naših ter njegovih pričakovanjih glede dela. Posameznika, ki rad dela z ljudmi in hodi po terenu ne bomo zaposlili v računovodstvu, ali pa recimo, ker veliko delamo s tujino, tudi za tuje trge postavljamo ljudi, ki jim jezik tistega dela sveta ni tuj. Tudi vodje namreč želimo, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo. Tak način dela se nam dobro obrestuje, saj vsako leto dosegamo boljše rezultate. Glede na prej povedano, lahko torej rečem, da zaposleni pri nas izkoristijo svoje znanje in sposobnosti, hkrati pa se stalno na novo učijo, kar pozitivno vpliva na njihovo osebno rast in razvoj.

Ali menite, da imajo vaši zaposleni dovolj časa za izpolnitev delovnih nalog? So lahko pri svojem delu fleksibilni? Ali iz vaše strani dobijo povratne informacije o delovnih nalogah, ki jih dobro opravijo ter predloge, kako še izboljšati svoje delo?	Narava našega dela je takšna, da imamo »high season« v zimskem času. Takrat nam iskreno, vsem primanjkuje časa glede na obseg dela in zato po navadi v službi ostajamo več kot 8 ur. Od spomladi do jeseni, ko je situacija s strankami in naročili v podjetju bolj mirna, imamo dovolj časa za delovne obveznosti in tudi za koriščenje zasluženega dopusta. Naš urnik je načeloma od 8. do 16. ure (proizvodnja večinoma dela od 7. do 15. ure), vendar v kolikor kdo potrebuje drugače, smo mu vedno pripravljeni priti nasproti (v kolikor je to mogoče). Ker je podjetje dokaj majhno (cca 50 zaposlenih), smo vsi zaposleni stalno v kontaktu in se dnevno videvamo. Med sabo si redno delimo povratne informacije glede opravljenih nalog in predloge za izboljšave predvsem sodelavci istega oddelka. Čeprav vsak zaposleni pokriva neko svoje področje v podjetju, skupaj še vseeno zelo dobro sodelujemo in funkcioniramo. Kot pravi naš moto: »Veriga je močna, kolikor je močan njen najšibkejši člen.«
Je zaposlenim dovoljeno biti kreativen, kadar rešujejo probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu? Imajo zaposleni avtoriteto, da te probleme odpravijo?	Ko pride do problema, se zaposleni posvetuje z nadrejenim, kako problem rešiti. Potem se skupaj posvetujemo, da najdemo pravo rešitev. Ni pa tako, da mora nujno nadrejeni poiskati rešitev, ravno obratno. Zelo dobrodošlo je, da zaposleni da idejo, kako se soočiti s problemom. Navadno pride do manjših težav, ki jih zaposleni lahko rešijo sami. V kolikor bi šlo za hude probleme in nepravilnosti, bi seveda nastopil nadrejeni, ki ima večjo avtoriteto. Nimamo pa nekih internih pravilnikov in prepisanih postopkov, po katerih bi se morali lotiti reševanja problemov.
Ali menite, da zaposleni dovolj dobro poznajo vrednote in cilje v podjetju ter razpolagajo z informacijami o trenutnem stanju v podjetju?	Zaposleni se pri nas seznani z vrednotami in cilji podjetja že na razgovoru za delo. Največjo vlogo pri nas igra timsko delo in tukaj res ne gre delati po svoje. Takšnih, ki bi delali vse na svojo roko si ne želimo imeti med nami. Vsi zaposleni smo torej seznanjeni s cilji podjetja in delujemo v skladu s tem. V interesu nam je delati dobro za podjetje, saj bomo na tak način bolj uspešni in konec koncev tudi nagrajeni. Glede situacije v podjetju smo vsi zaposleni redno seznanjeni, saj kot sem že prej omenil, smo še vseeno dokaj majhno podjetje, kjer ni težko komunicirati drug z drugim.
Kakšno vrsto komunikacije uporabljate, da zaposleni pravočasno dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za delo (npr. internet, elektronska pošta, sestanki, ...)?	Zaposleni v komerciali imamo dnevne kratke sestanke, torej vsak dan ob 9. uri zjutraj ob kavi. Pridružita se nam tudi tehnolog in vodja proizvodnje. Na kratko predebatiramo novosti, dobavne roke, faze določenih naročil in odprem itd. Potem pa imamo, nekajkrat mesečno sestanke tudi vsi skupaj z direktorjem, kjer delamo plane za naprej, planiramo službene poti, prisotnosti na svetovnih sejnih in podobno. Drugače pa vsa komunikacija v podjetju poteka preko emaila in Teams-ov.

Ali menite, da so zaposleni, ki zaznavajo, da so opolnomočeni, bolj motivirani za kreativne rešitve in izzive?	Sigurno so. Ko enkrat zaposlenemu s svojimi dejanji in obnašanjem pokažeš, da je opolnomočen, on po mojem mnenju postane bolj motiviran za delo in posledično bolj pripaden podjetju. To vse skupaj pa potem vpliva na pozitivno obnašanje na delovnem mestu in višjo kreativnost. Ko enkrat zaposleni doseže to točko, mu niti soočanja z novimi izzivi ne predstavljajo večjih težav, oziroma pri tem ne občutijo strahu, so bolj suvereni.
Kakšne izobraževalne programe nudite zaposlenim, da pridobijo znanje, potrebno za opravljanje svojega dela?	Osnovne smernice in navodila za delo novi zaposleni dobijo od sodelavcev, kasneje pa imajo proste roke, da naloge izvršujejo po svoje. Zato je dobro v svojo ekipo sprejemati nove sodelavce, saj vsak posameznik v podjetje pride z nekimi novimi, svežimi idejami, ki so seveda več kot dobrodošle. Drugače pa v podjetju izvajamo različna izobraževanja, včasih se udeležimo tudi kakšnega seminarja. Vsako leto so v podjetju na voljo tudi tečaji tujih jezikov.
Kako preverjate uspešnost dela zaposlenih?	Uspešnost zaposlenih se najbolj vidi s sprotnim delom. V podjetju nas je sicer dovolj zaposlenih, vendar še vedno ne toliko, da bi se nekdo »šlepal« na račun drugih. Kadar naletimo na posameznika, ki s svojimi dejanji in obnašanjem pokaže, da ni najbolj pri volji za delo in ne da nič od sebe, se po navadi naša skupna pot hitro konča. Pa takšnih primerov moram reči, da ni veliko. Mi smo malo, privatno podjetje, ki uspešnosti delavcev ne ocenjuje tako pogosto in po strogih predpisih, kot to delajo v večjih korporacijah.
Kako zaposlene nagradite za dosežke? Ali pohvalite njihovo zavzeto sodelovanje tudi v primeru, da delovna naloga ni prinesla posebno dobrih rezultatov?	Zaposlene vedno, ko delo (pa naj bo to karkoli) dobro opravijo, pohvalimo. Zavedamo se, da gre za naše skupno dobro. V času visoke sezone in višje prodaje, so komercialisti tudi finančno nagrajeni. Drugače pa v podjetju vsi zaposleni vsako leto prejmemo tudi lepe božičnice. Zaposlene vedno pohvalimo za njihov trud, če tudi rezultat ni po pričakovanjih. Iz vsake situacije se nekaj naučimo in se zavedamo, da rezultati ne morajo biti vedno samo dobri.
Ali menite, da opolnomočenje zaposlenih povečuje njihovo zadovoljstvo?	Opolnomočenje zaposlenim daje višjo motivacijo, kreativnost, suverenost in pripadnost podjetju. Na delovnem mestu se opolnomočeni zaposleni dobro počutijo in so pripravljeni pomagati sodelavcem. Vse to pa posledično seveda vodi tudi v višje zadovoljstvo vsakega posameznika.

Priloga 3: Izgled anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA

Slika 1: Izgled prve strani anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA

Spoštovani, sem Tanja Tolar in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem podiplomski študij, smer Management. V okviru magistrskega dela opravljam raziskavo na temo: "Opolnomočenje in zadovoljstvo zaposlenh na primeru podjetja Veriga K. F." Z dovoljenjem vodstva v podjetju vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik v nadaljevanju, ki vam ne bo vzel več kot 15 minut. Anketa je anonimna, zato vas pri odgovarjanju prosim za iskrenost in jasnost. Rezultati bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen in bodo po zaključeni raziskavi objavljeni v magistrskem delu. Najlepša hvala!

Naslednja stran

Vir: lastno delo.

Slika 2: Izgled druge strani anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA

* Pri odgovorih na spodnja vprašanja, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najboljše opisuje:

	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - se strinjam	5 - popolnoma se strinjam
Vključen/a sem v sprejemanje odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam možnost podajanja predlogov za izboljšave.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam dostop do informacij, potrebnih za učinkovito odločanje pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni spoštuje moje želje in predloge.	☐	☐	☐	☐	☐
Delo, ki ga opravljam, mi daje možnost, da pridobim nove veščine in znanja.	☐	☐	☐	☐	☐

Vir: lastno delo.