

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA PRIMERU  
KABINSKEGA OSEBJA ADRIE AIRWAYS, D.D.**

Ljubljana, september 2007

IRENA HRIBAR

## **IZJAVA**

Študent/ka Irena Hribar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Škerlavaj Mihe, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7.9.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU .....	2
1.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU .....	2
1.2 RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	3
1.3 MODEL DEJAVNIKOV VPLIVA ZADOVOLJSTVA IN POSLEDIC (NE)ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	4
1.3.1 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.....	4
1.3.2 Posledice (ne)zadovoljstva zaposlenih.....	7
2. PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE .....	8
2.1 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE PO SVETU .....	9
2.1.1 Raziskava zadovoljstva zaposlenih v zasebnem in javnem sektorju.....	9
2.1.2 Proučevanje odvisnosti zadovoljstva zaposlenih od njihove starosti.....	11
2.1.3 Povezava med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi strankami .....	12
2.1.4 Evropska raziskava delovnih razmer.....	12
2.2 EMPIRIČNE RAZISKAVE V SLOVENIJI.....	14
2.2.1 Model vpliva kulture organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja .....	14
2.2.2 SiOK: Raziskovanje klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih .....	15
3. ŠTUDIJA PRIMERA.....	16
3.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS, D.D.....	16
3.1.1 Poslanstvo, vizija, cilji, strategije in vrednote družbe.....	17
3.1.2 Zaposleni in kadrovska politika .....	18
3.2. ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ENOTI KABINSKO OSEBJE PODJETJA ADRIE AIRWAYS.....	19
3.2.1 Metodologija proučevanja zadovoljstva zaposlenih .....	19
3.2.2 Populacija in vzorčenje .....	21
3.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE.....	22
3.3.1 Demografske značilnosti anketiranih.....	22
3.3.2 Primerjava zadovoljstva (redno) zaposlenih v letu 2004 in v letu 2007 .....	24
3.3.3 Primerjava zadovoljstva zaposlenih glede na vrsto zaposlitve .....	26
3.3.4. Podrobnejša analiza posameznih postavk .....	29
3.3.5 Primerjava zadovoljstva članov kabinskega osebja z zadovoljstvom v Adrii Airways in s slovenskim povprečjem.....	39
3.3.6 Splošno mnenje zaposlenih glede kvalitete delovnega življenja .....	43
4. DISKUSIJA.....	45
4.1 GRAFIČNI PRIKAZ DOGODKOV V LETU 2004 IN 2007 .....	45
4.2 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI .....	45
SKLEP.....	49
LITERATURA.....	52
VIRI.....	53
PRILOGE	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih .....	4
Slika 2: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu .....	6
Slika 3: Model dejavnikov vpliva zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih.....	8
Slika 4: Zadovoljstvo zaposlenih glede na vrsto organizacije .....	10
Slika 5: Petletno povprečje posameznih kategorij zadovoljstva slovenskih in hrvaških podjetij .....	15
Slika 6: Obremenitve na delovnem mestu, povprečja redno zaposlenih 2004 in 2007 ter študentov 2007 .....	29
Slika 7: Razpoloženje in odnosi na delovnem mestu, povprečja redno zaposlenih 2004 in 2007 ter študentov 2007.....	32
Slika 8: Razpoloženje in odnosi na delovnem mestu, povprečja redno zaposlenih 2004 in 2007 ter študentov 2007 .....	34
Slika 9: Odnosi z vodstvom, povprečja redno zaposlenih 2004 in 2007 ter študentov 2007... 36	
Slika 10: Primerjava posameznih vidikov zadovoljstva med študenti, med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja, med celotnim podjetjem in med slovenskim povprečjem... 39	
Slika 11: Primerjava posameznih vidikov zadovoljstva med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja za določen ali nedoločen čas v okviru lastne raziskave, ter zadovoljstvom kabinskega osebja v okviru raziskave SiOK, celotnim podjetjem in slovenskim povprečjem.....	41
Slika 12: Grafični prikaz dogodkov med letoma 2004 in 2007 .....	45
Slika 13: Odvisnost zadovoljstva od starosti kabinskega osebja .....	48

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Predhodne empirične raziskave po svetu .....	9
Tabela 2: Predhodne empirične raziskave v Sloveniji .....	14
Tabela 3: Poslovanje Adrie Airways v letih 2004 do 2006.....	16
Tabela 4: Število zaposlenih v Adrii Airways med leti 2004 in 2006 .....	18
Tabela 5: Izobrazbena struktura v Adrii Airways v letih 2004 in 2005 (v odstotku zaposlenih) .....	18
Tabela 6: Primerjava redno zaposlenih članov kabinskega osebja na dan 30.04.2007 in respondentov iz leta 2007 po različnih strukturah .....	23
Tabela 7: Prikaz respondentov iz leta 2004 po različnih strukturah .....	24
Tabela 8: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za posamezne trditve o zadovoljstvu za leti 2004 in 2007.....	25
Tabela 9: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za posamezne trditve o zadovoljstvu med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja in študenti v letu 2007 .....	27
Tabela 10: Ali menite, da je kvaliteta vašega delovnega življenja ustrezna, odnos vodstva do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ustrezno? .....	44
Tabela 11: Predlogi za izboljšanje kvalitete delovnega življenja med respondenti v letu 2004 in 2007.....	44
Tabela 12: Postavljene hipoteze in njihov status .....	46

## UVOD

Podjetja se dandanes vse bolj zavedajo, da njihovi zaposleni predstavljajo ključni faktor uspeha organizacije. Pri tem niso pomembne le posameznikove zmožnosti, temveč je bistvenega pomena tudi to, da je posameznik pripravljen te zmožnosti prenesti na organizacijo. Zadovoljni zaposleni so v podjetju pripravljeni veliko prispevati, in to zato, ker to hočejo, in ne zato, ker morajo. Zadovoljni zaposleni so danes tisti dejavnik v podjetju, ki loči uspešna podjetja od manj uspešnih. Novejši pristopi (Tangem, 2004, str. 733) tako ne ocenjujejo poslovne uspešnosti zgolj s finančnimi kazalci, temveč so pomemben indikator tudi druga, nefinančna merila, med katerimi mnogokrat najdemo tudi zadovoljstvo zaposlenih.

V ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij v odnosu na njihove tekmece ne predstavlja nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vse to je namreč mogoče razmeroma hitro posnemati, in ni dovolj, da si dober, boljši. Biti moraš drugačen in neposnemljiv. Takšno konkurenčno usposobljenost ponuja le en organizacijski resurs, zaposleni. Ljudje in procesi, povezani z njimi, so zagotovilo dolgoročne konkurenčne prednosti, saj organizacijo naredijo posebno, drugačno. Od tega, kako ravnamo z njimi, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, je odvisno, kako bodo ti ravnali s strankami podjetja, zato ne preseneča, da postajajo poleg finančnih kazalcev vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi, kot so: zadovoljstvo zaposlenih in njihova lojalnost do podjetja, mehanizem motivacij in spodbud, kakovost medsebojnih odnosov, itd. (Gruban, 2007; Vrhunc, 2006, str. 48).

Vodstvo podjetja pri svojem poslovanju običajno teži k zadovoljnim in lojalnim strankam ter k čim bolj uspešnemu poslovanju. Vse več vodij se ob tem zaveda, da je te cilje možno uresničiti le s pomočjo zadovoljnih zaposlenih, ki svoje delo opravljajo z veseljem in zavzeto ter se istovetijo s cilji podjetja in delujejo v smeri doseganja le-teh. Vprašanje pa je, ali vodje tudi dejansko kaj storijo v tej smeri, da bi bili zaposleni v njihovem podjetju zadovoljni.

Namen mojega diplomskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni v enoti kabinskega osebja Adrie Airways zadovoljni s posameznimi elementi zadovoljstva pri delu. Pri tem sem izhajala iz dejstva, da se zadovoljstvo z delom skozi čas spreminja, zato sem v raziskavo vnesla časovno komponento. V pomoč mi je bila anketa, ki jo je sodelavka v namene diplomskega dela izvedla v letu 2004. Za leto 2006/7 pa sem primerjala tudi zadovoljstvo med različnimi zaposlitvenimi skupinami in tako skušala ugotoviti, ali različni režimi zaposlovanja ob istih pogojih dela značilno vplivajo na zadovoljstvo. V enoti kabinskega osebja je namreč polovica takih, ki so zaposleni preko študentskega servisa. Kljub temu, da opravljajo enako delo kot redno zaposleni ter imajo enake zadolžitve in odgovornosti, nimajo

enakih pravic kot tisti v rednem delovnem razmerju. Raven zadovoljstva iz leta 2006/7 sem primerjala še s povprečno ravniyo zadovoljstva v Adrii ter med ostalimi slovenskimi podjetji.

V empiričnem delu diplomskega dela sem se za pridobitev potrebnih informacij poslužila zbiranja primarnih podatkov s pomočjo vprašalnika, ki sem ga razdelila med kabinsko osebje v Adrii Airways. Ker sem ugotavljala časovno odvisnost, sem uporabila tudi rezultate ankete, ki se je v Adrii izvajala leta 2004. Poleg tega sem izvedla tudi 10 nestrukturiranih intervjujev z zaposlenimi na različnih nivojih organizacijske hierarhije ter opazovanje z udeležbo.

Cilj mojega diplomskega dela je preučiti časovno odvisnost zadovoljstva zaposlenih v sektorju kabinskega osebja v podjetju Adria Airways ter sekundarno tudi odvisnost zadovoljstva zaposlenih od vrste zaposlitve, najti kritične elemente nezadovoljstva ter podati morebitne predloge za izboljšanje obstoječega stanja.

Diplomsko delo sem vsebinsko razdelila na dva dela. V prvem delu, ki je bolj teoretski, sem opredelila zadovoljstvo zaposlenih, predstavila model dejavnikov zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih ter povzela nekatere predhodne empirične raziskave s tega področja. V drugem, empiričnem delu, sem najprej na kratko predstavila podjetje Adria Airways in njegovo kadrovsko politiko, nato pa sledi analiza rezultatov raziskave ter diskusija s predlogi za izboljšanje obstoječega stanja. Diplomsko delo sem zaključila s sklepnimi ugotovitvami ter s predlogi za nadaljnje delo in raziskave s proučevanega področja.

## **1. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU**

Cahill (1996, str. 4) pravi, da je podjetje potrebno prodajati zaposlenim, ki jih obravnava kot interne odjemalce. Večje zadovoljstvo zaposlenih naj bi omogočilo razvoj podjetja, ki bo bolj marketinško usmerjeno in osredotočeno na stranke, zaradi česar je zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Podjetje, ki torej želi veljati za odlično, mora imeti poleg dobrih poslovnih rezultatov, zadovoljnih kupcev in pozitivnega vpliva na širše okolje tudi zadovoljne zaposlene. Obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in preostalimi vidiki poslovne odličnosti (Maister, 2003; McFlarin, 2004; Oakley, 2004; Sirota, Mischkind, Meltzer, 2005; Škerlavaj et al., 2007; Topolsky, 2000). Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni, s tem pa pripomorejo k uspešnosti podjetja. Podjetje lahko njihovo vloženo energijo nagradi, kar vodi do večjega zadovoljstva, s čimer je krog sklenjen.

### **1.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU**

Zadovoljstvo pri delu je eno najpomembnejših občutij, povezanih s konkretnim delom in podjetjem. Pri tem lahko govorimo o vedenju oziroma čustvenem odzivu zaposlenega na določene naloge ter fizične in socialne pogoje dela. Zadovoljstvo z delom motivira in vodi

posameznika k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju. Zadovoljstvo posameznika ni statično in se nenehno spreminja. Je neke vrste povzetek delnih (ne)zadovoljstev, ki lahko izrazito nihajo v eno ali drugo smer. Zadovoljstvo pri delu bi lahko torej opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu.

V strokovni literaturi ni zaslediti enotne definicije o tem, kaj je zadovoljstvo pri delu, temveč različni avtorji različno opredeljujejo ta pojem. George in Jones (1996, str. 70) pojmujeta zadovoljstvo na delovnem mestu kot skupek občutij in prepričanj, ki jih imajo zaposleni o njihovi trenutni zaposlitvi. Zadovoljstvo niha glede na osebno prepričanje o delu, glede na mnenje o sodelavcih in nadrejenih ter glede na delavčevo plačo.

Po Hollenbecku in Wrightu (1994, str. 176) je zadovoljstvo pri delu prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom. Omenjena opredelitev vsebuje tri vidike zadovoljstva pri delu: vidik vrednosti (kar si posameznik prizadeva doseči), vidik pomembnosti (pomen posameznih vrednosti za posameznika) in vidik zaznavanja (kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi).

Tudi med domačimi avtorji najdemo nekaj različnih definicij zadovoljstva. Možina (2001, str. 4) zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj.

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

## **1.2 RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Pojmi organizacijska kultura, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih se v literaturi pogosto pojavljajo skupaj, pogosto pa se tudi zgodi, da ljudje ne razlikujejo med njimi. Zato sem v nadaljevanju na kratko pojasnila razlike in podobnosti med njimi.

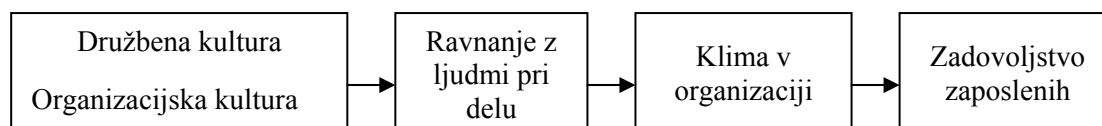
Ob primerjavi pojmov zadovoljstvo in organizacijska klima lahko ugotovimo, da gre pri organizacijski klimi za posredno ugotavljanje razmer, pri merjenju zadovoljstva zaposlenih pa gre za njihov neposredni osebni odnos. Pri zadovoljstvu torej lahko govorimo o individualni

čustveni reakciji na delovno okolje, pri organizacijski klimi pa o skupinski sliki organizacijskega okolja zaposlenih, kot so dogodki, postopki, pravila in odnosi, ki so zaposlenim v organizaciji psihološko smiselni oziroma pomembni. Razlogi za zadovoljstvo zaposlenih so torej v precejšnji meri povezani z dimenzijami ugodne klime.

Avtorji Kopelman, Brief in Guzz (1990, str. 282-318), ki so proučevali medsebojni vpliv vseh treh pojmov, trdijo, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, v nadaljevanju pa ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, kar se na koncu kaže v zadovoljstvu zaposlenih.

Organizacije delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Kljub nekaterim podrobnostim pa se med različnimi kulturami v družbi pojavljajo razlike, pri čemer gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu, kot so razlike v zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojevanju. Razlike se pojavljajo tako med različnimi družbenimi kulturami, gledano z vidika celotnega sveta, kot tudi med različnimi organizacijskimi kulturami. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, ki se nanaša na interpretacijo delovnega okolja z vidika zaposlenih v organizaciji. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav med vsemi zaposlenimi v organizaciji. To pa v končni fazi vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Kopelman, Brief in Guzz, 1990, str. 289.

### **1.3 MODEL DEJAVNIKOV VPLIVA ZADOVOLJSTVA IN POSLEDIC (NE)ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

#### ***1.3.1 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih***

Na zadovoljstvo zaposlenih pri delu vpliva mnogo različnih dejavnikov, vendar pa na vprašanje, koliko različnih dejavnikov obstaja, ne moremo dati natančnega odgovora. Naloga raziskovalcev je, da poskušajo identificirati čim več teh dejavnikov oziroma tiste, ki pojasnjujejo največji delež variance odvisne spremenljivke Zadovoljstvo zaposlenih. V primeru, da bi šlo pri zadovoljstvu z delom samo za prisotnost enega dejavnika, bi na primer določena višina plače predstavljala tisto količino, ki zagotavlja zadovoljstvo delavcev. Vemo pa, da določena vsota, ki jo dobijo različni posamezniki za enako količino in kvaliteto istovrstnega opravljenega dela, ne povzroči pri vseh enakega zadovoljstva. Ljudje namreč različno vrednotijo in si postavljajo različne cilje.



Najbolj splošna delitev dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, je na notranje in zunanje (Srebrnjak, 2003, str. 21). Notranji dejavniki temeljijo na človekovih notranjih občutjih in imajo psihološko vrednost. Med te dejavnike spadajo na primer samostojnost pri delu, priznanje za delo, zanimivost dela, izziv pri delu in podobni. Za razliko od notranjih pa zunanji dejavniki temeljijo na človekovem okolju, kar pomeni, da so zunaj posameznika. Med te dejavnike prištevamo na primer odnos s sodelavci, delovne razmere, plačo in druge ugodnosti ter druge. Nekateri dejavniki zadovoljstva z delom, kot sta kariera in plača, pa spadajo v obe kategoriji dejavnikov zadovoljstva. Ta delitev je po mojem mnenju preveč splošna. Veliko dejavnikov lahko namreč uvrstimo v obe skupini, saj so zunaj posameznika vendar pa so hkrati tudi vir notranjih občutenj.

Moorhead in Griffin (1989, str. 88) delita dejavnike zadovoljstva pri delu v tri velike skupine:

- organizacijski dejavniki - plača, možnosti napredovanja, delo samo, varnost in delovni pogoji; (Posameznik lahko čuti različne stopnje zadovoljstva do vsakega od teh dejavnikov, kot na primer je lahko zelo nezadovoljen s plačo, vendar pa zadovoljen z ostalimi štirimi organizacijskimi dejavniki zadovoljstva.)
- skupinski dejavniki - sodelavci in nadrejeni;
- osebni dejavniki - potrebe, prizadevanja in ugodnosti.

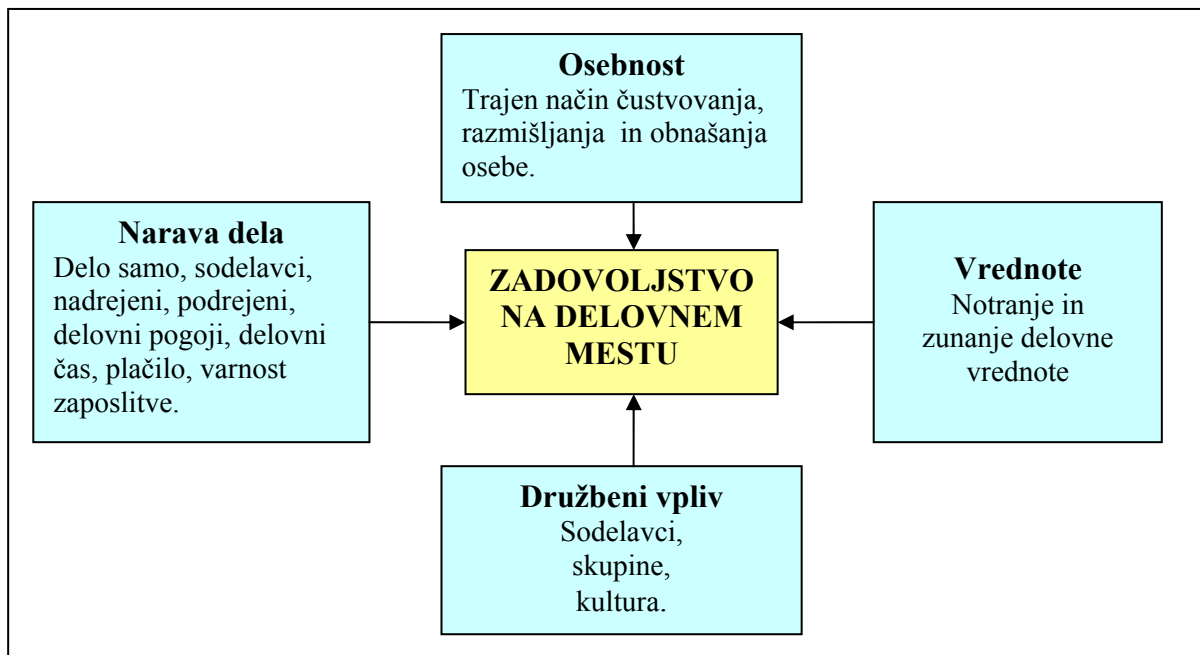
Po Možini (2002, str. 184) lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, združimo v šest različnih skupin:

- vsebina dela - vključuje možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost in raznovrstnost dela;
- samostojnost pri delu - predstavlja možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti - sem spada pravično ocenjevanje dela in s tem tudi ustrezna višina nagrade oziroma plačila za opravljeno delo, socialna, zdravstvena varnost in druge ugodnosti ter dodatki;
- vodenje in organizacija dela - pomeni ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge ter skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu - sem sodi dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere - združujejo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja kot so vlaga, hrup, neugodna temperatura, prah in podobno.

George in Jones (1996, str. 70-78) dejavnike zadovoljstva pri delu razčlenjujeta le v štiri skupine, in sicer (1) osebnost, (2) vrednote, (3) narava dela in (4) družbeni vpliv, kljub temu pa ta razčlenitev zaobjame vse dejavnike, ki so jih našli prej omenjeni avtorji. Za zadovoljstvo mora biti zagotovljena skladnost vseh štirih dejavnikov. Pri tem bi se

osredotočila predvsem na osebnost, kot enega izmed štirih dejavnikov, ki v drugih delitvah večinoma ni zajeta. Osebnost je skupek razmeroma trajnih občutij, mišljenj in obnašanja neke osebe. Osebnost posameznika je deloma genetsko pogojena, deloma pa je plod človekovih izkušenj. Ljudje težijo k temu, da si najdejo zaposlitev, prilagojeno njihovim osebnostnim lastnostim. Iz tega sledi, da bodo nekateri zaposleni bolj zadovoljni z delovnim mestom, ki jim je dano, kot drugi prav zaradi različnih osebnostnih karakteristik. Ugotovljeno je tudi, da ljudje s podobno osebnostjo lažje sodelujejo in da celo določena podjetja privlačijo ljudi s podobnimi lastnostmi.

Slika 2: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: George, Jones, 1996, str. 78.

Iz zgornjih razčlenitev dejavnikov zadovoljstva je razvidno, da so si raziskovalci v marsikaterem dejavniku enotni, vendar pa te dejavnike združujejo na različne načine v manj ali več skupin. Nekateri avtorji osebnostnih lastnosti posameznika ne uvrščajo med dejavnike, čeprav bi lahko rekli, da so osebnostne lastnosti posameznika precej močan faktor vpliva na zadovoljstvo posameznika pri delu.

Od vseh zgoraj naštetih razčlenitev dejavnikov zadovoljstva se mi zdi najboljša in najbolj smiselna osnovna razčlenitev, kot sta jo zasnovala Moorhead in Griffin. Prva skupina se torej nanaša na organizacijski vidik opravljanja dela (t. i. organizacijski dejavniki), druga skupina se nanaša na interakcije z ostalimi udeleženci (t. i. skupinski dejavniki), tretja skupina pa se nanaša na osebnostne lastnosti zaposlenega (t. i. osebni dejavniki). Razčlenitev dejavnikov zadovoljstva v posamezne skupine povzemam na Sliki 3 (na str. 8).

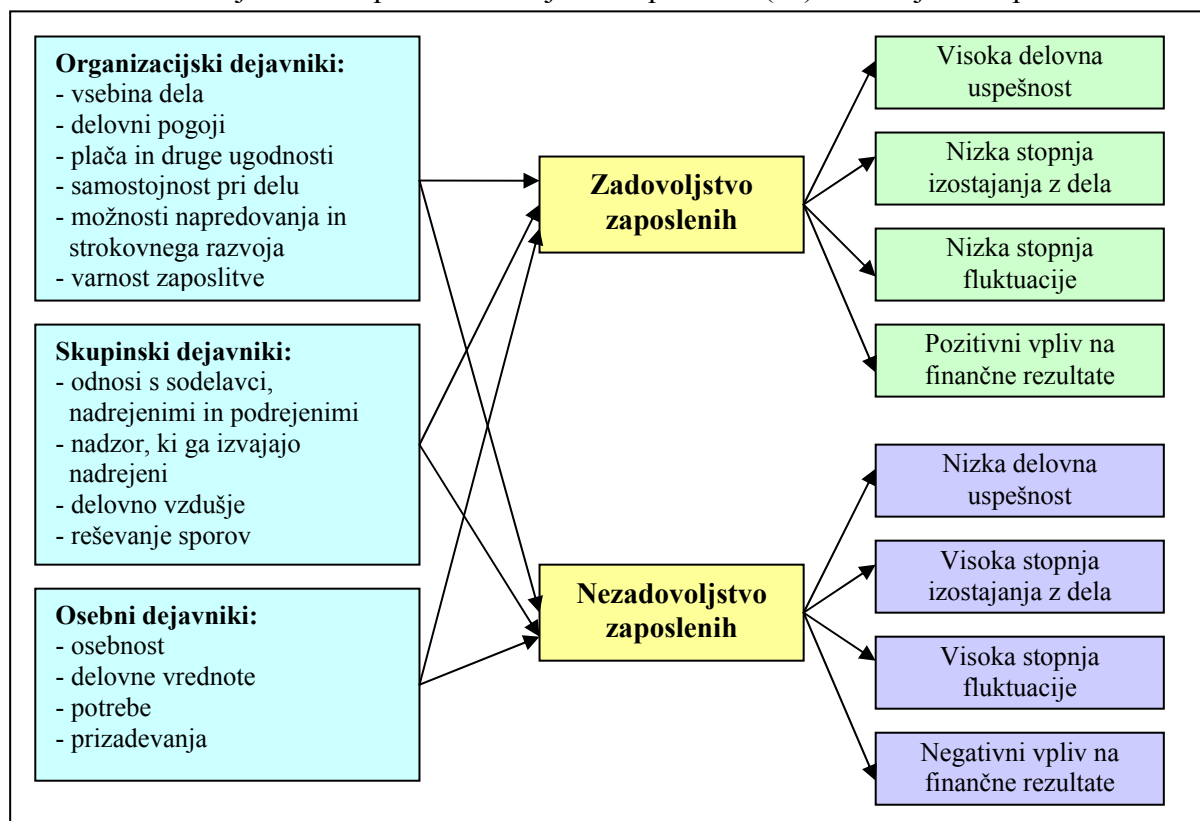
### 1.3.2 Posledice (ne)zadovoljstva zaposlenih

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic:

- **Delovna uspešnost:** Zadovoljstvo in delovna uspešnost sta povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna tako od zaposlenih kot tudi od delovnega okolja. Zadovoljen delavec je precej bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, vendar pa ni nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu. Za uspešnost je namreč poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še ustrezno znanje in sposobnosti posameznika. Organizacije morajo torej posvečati pozornost znanju in sposobnostim zaposlenih z dobrim izborom zaposlenih pri zaposlovanju in njihovem izobraževanju, hkrati pa morajo težiti k čim višji stopnji motiviranosti zaposlenih (Lipičnik, 1997, str. 154).
- **Odsotnost z dela (absentizem):** Raziskave so pokazale, da nezadovoljni zaposleni večkrat izostajajo z dela kot zadovoljni zaposleni. Če je zaposleni z delom nezadovoljen, bo vsak izgovor dober, da se mu izogne. Oblika odsotnosti z dela so tudi pozni prihodi na delo (Davis, Newstrom, 1989, str. 182-183; Vecchio, 1988, str. 122-124).
- **Fluktuacija delavcev:** Delavci, ki so zadovoljni pri delu, bodo v manjši meri zapuščali delovno mesto, kjer so zaposleni in iskali zaposlitev drugje. Hkrati pa velja tudi, da imajo podjetja, kjer je stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu nižja, običajno večjo stopnjo fluktuacije zaposlenih (Davis, Newstrom, 1989, str. 181-182; Vecchio, 1988, str. 122-124).
- **Finančni rezultati:** (Ne)zadovoljstvo preko vseh ostalih posledic vpliva končno tudi na finančne rezultate organizacije.

Na Sliki 3 (na str. 8) je prikazan model Dejavniki vpliva zadovoljstva in posledice (ne)zadovoljstva zaposlenih, ki sem ga povzela po vseh zgoraj obravnavanih avtorjih. Iz slike lahko razberemo, da dejavniki vseh treh skupin lahko vplivajo tako na zadovoljstvo kot nezadovoljstvo zaposlenih pri delu in s tem na spremembe v odnosu do dela in izostanek z dela. V primeru da so zaposleni nezadovoljni pri svojem delu, se bo to odražalo v nižji delovni uspešnosti, visoki stopnji absentizma, lahko pa celo zapustijo delovno mesto zaradi privlačnejše zaposlitve drugje. Po drugi strani pa bodo zadovoljni zaposleni radi prihajali na delo (kar se odraža v nizki stopnji absentizma), delali bodo bolj učinkovito, hkrati pa je tudi verjetnost, da bodo takšni zaposleni iskali zaposlitev drugje, bistveno manjša.

Slika 3: Model dejavnikov vpliva zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih



Vir: Moorhead, Griffin, 1989, str. 88; Možina, 2002, str. 184; George, Jones, 1996, str. 70-78; Lipičnik, 1997, str. 154; Davis, Newstrom, 1989, str. 181-183; Vecchio, 1988, str. 122-124; Lastni viri in prikaz.

## 2. PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE

V nadaljevanju sem povzela nekatere raziskave, ki so bile izvedene na temo zadovoljstva zaposlenih po svetu (Pohlmann, 1999; Clark, Oswald, Warr, 1996, str. 57-81; Desmarais, 2005; Parent-Thirion et al., 2007, str. 73-80) in tudi dve slovenski raziskavi (Škerlavaj et al., 2007, str. 346-367; SiOK, 2006a, str. 18). Vir podatkov za raziskave po svetu so bile internetne podatkovne baze Wiley InterScience in ScienceDirect ter druge internetne strani. Raziskav na to temo je po svetu mnogo, od tega jih je precej dostopnih na internetu, vendar sem izbrala le nekatere. Pri tem sem upoštevala velikost vzorca ter dejstvo, da se vsaka izmed izbranih raziskav dotika drugega področja raziskovanja na temo zadovoljstva zaposlenih.

## 2.1 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE PO SVETU

Tabela 1: Predhodne empirične raziskave po svetu

	RAZISKAVA	KRAJ, DATUM, VZOREC, METODA	UGOTOVITVE
1	Raziskava zadovoljstva zaposlenih v zasebnem in javnem sektorju	- Kanada, julij 1999; - N = 686; - telefonsko anketiranje.	- Splošna raven zadovoljstva zaposlenih je obratno sorazmerna z velikostjo podjetja. - Denarne in nedenarne nagrade so relativno majhnega pomena v celotni ravni zadovoljstva, velik pomen imajo bolj abstraktni, neotipljivi dejavniki (npr. medsebojni odnosi).
2	Proučevanje odvisnosti zadovoljstva zaposlenih od njihove starosti	- Velika Britanija, 1991; - N = 5.192; - naključno vzorčenje; - strukturiran intervju na domu, v sklopu ostalih vprašanj tudi vprašanja o zadovoljstvu pri delu.	- Krivulja splošnega zadovoljstva zaposlenih je odvisna od starosti in ima obliko črke U. - Minimum pri starosti 31 let, z vključitvijo kontrolnih spremenljivk pa pri starosti 36 let. - U-oblika je opaznejša pri delavcih s polnim delovnim časom in pri moških.
3	Povezava med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi strankami	- ZDA, 2004/5; - N(zaposleni) = 18.652; internetno anketiranje; - N(stranke) = 208.125; telefonsko anketiranje; - 212 vodilnih klicnih centrov v ZDA.	- Podjetja, ki imajo zadovoljne zaposlene, imajo tudi zadovoljne stranke. - Za vsak odstotek izboljšanja zadovoljstva zaposlenih se izboljša zadovoljstvo uporabnikov klicnih centrov za približno 2%.
4	Evropska IV. raziskava delovnih pogojev	- EU, 1990-2005; - 2005: N = 30.000 delavcev in samozaposlenih iz 31 evropskih držav; - respondenti, izbrani po regijah in stopnji ubanizacije.	- 83% je v splošnem zadovoljnih z delom. - Precejšnje razlike med evropskimi državami, Slovenija je na dnu. - Zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela je slabše ocenjeno kot splošna raven zadovoljstva. - (Ne)zadovoljstvo se razlikuje tudi glede na demografske spremenljivke.

Vir: Pohlmann, 1999; Clark, Oswald, Warr, 1996, str. 57-81; Desmarais, 2005; Parent-Thirion et al., 2007, str. 73-98.

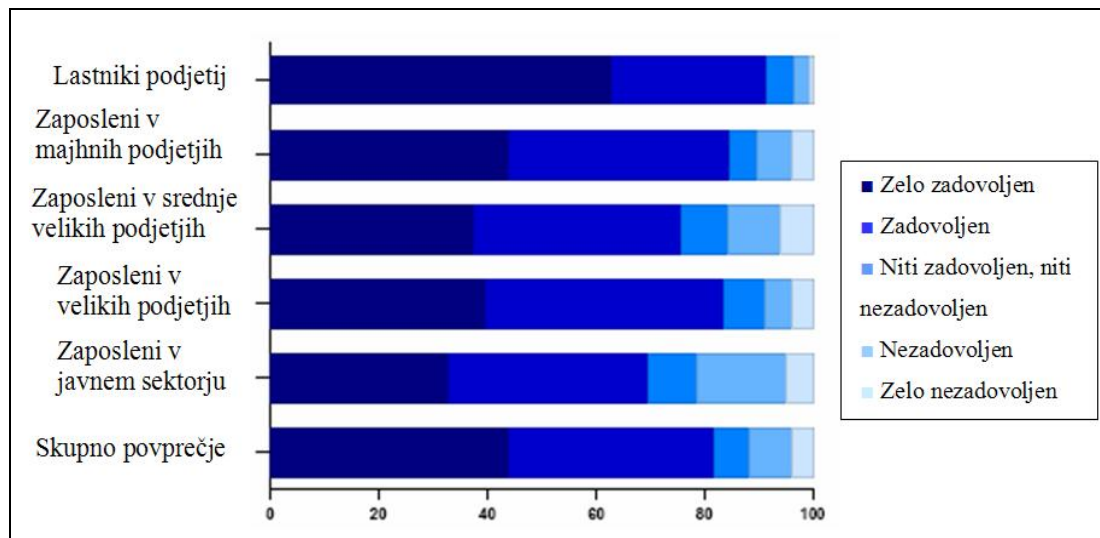
### 2.1.1 Raziskava zadovoljstva zaposlenih v zasebnem in javnem sektorju

Raziskava (Pohlmann, 1999) se je odvijala v Kanadi julija 1999. S telefonskim zbiranjem podatkov so kontaktirali 686 respondentov, od katerih je bilo 545 delavcev in 141 lastnikov podjetij. V okviru raziskave so hoteli raziskati, ali velikost podjetja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih oziroma na posamezne kategorije zadovoljstva, hkrati pa so želeli proučiti tudi pomembnost posameznih dejavnikov zadovoljstva v odvisnosti od velikosti podjetja. V raziskavo so poleg zasebnega sektorja vključili tudi javni sektor.

Rezultati raziskave so pokazali, da je stopnja zadovoljstva obratno sorazmerna z velikostjo podjetja. Manjše ko je podjetje, bolj zadovoljni so zaposleni, kar je predvsem odraz dobrih delovnih pogojev in praks, ki so prisotne v majhnih podjetjih. Poleg tega vodje manjših podjetij lažje odprto komunicirajo s svojimi zaposlenimi in so bolj uspešni pri vzpostavljanju

medsebojnega zaupanja z zaposlenimi. Najbolj so torej zadovoljni zaposleni v majhnih podjetjih in samozaposleni, najmanjše zadovoljstvo zaposlenih pa je v javnem sektorju.

Slika 4: Zadovoljstvo zaposlenih glede na vrsto organizacije



Vir: Pohlmann, 1999, str. 3.

Denarne in nedenarne nagrade (kot na primer število in velikost odmorov, zavarovanja) imajo po rezultatih raziskave relativno majhen pomen v celotnem zadovoljstvu zaposlenih. K zadovoljstvu precej več prispevajo bolj abstraktni dejavniki, kot na primer medsebojni odnosi, delovna etika in možnost osebnega razvoja. Prav prisotnost teh nematerialnih dejavnikov v največji meri pripomore k visoki stopnji zadovoljstva med zaposlenimi in delodajalci v majhnih podjetjih ter samozaposlenimi. Nasprotno so s temi dejavniki najmanj zadovoljni v velikih podjetjih in v javnem sektorju.

Raziskava je tudi pokazala, da posameznikovo stopnjo zadovoljstva oblikuje kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov, med katerimi so tudi nekateri demografski dejavniki in drugi dejavniki, ki se jih ne da spreminjati. Tako na primer ženske praviloma pri raziskavah zadovoljstva izkazujejo večjo stopnjo zadovoljstva kot moški.

Podobna raziskava na temo odvisnosti zadovoljstva zaposlenih od velikosti podjetja je bila izvedena v ZDA pod okriljem podjetja Business Market Research Lab (2007) in potrjuje zgornje ugotovitve. Dodajajo še razloge, zakaj je v velikih podjetjih zadovoljstvo zaposlenih manjše: v tem, da se zaposleni tam počutijo bolj oddaljene od managementa, zato imajo manjše zaupanje vanj in se počutijo manj cenjene, zanimivo pa je tudi, da čutijo manjšo varnost glede zaposlitve.

### ***2.1.2 Proučevanje odvisnosti zadovoljstva zaposlenih od njihove starosti***

Raziskava (Clark, Oswald, Warr, 1996, str.57-81), ki je potekala v Veliki Britaniji leta 1991, se je osredotočila na vprašanje, ali je zadovoljstvo pri delu pogojeno s starostjo zaposlenih. Izhodiščna hipoteza je bila, da krivulja zadovoljstva v odvisnosti od starosti ne narašča linearno (da bi se s starostjo stopnja zadovoljstva enakomerno povečevala), ampak ima obliko črke U. Podatki za raziskavo so vzeti iz britanske raziskave British Household Panel Study (BHPS), ki temelji na vzorcu 10.000 naključno izbranih posameznikov. Od teh je 5.192 delavcev, ki so bili predmet te raziskave in so bili porazdeljeni med 6 starostnih skupin. Raziskava BHPS se je izvajala s pomočjo strukturiranih intervjujev na domovih respondentov, odgovarjali so na različna vprašanja, med katerimi so bila tudi vprašanja o zadovoljstvu pri delu.

Skozi raziskavo se je hipoteza izkazala za pravilno, in sicer splošno zadovoljstvo zaposlenih (brez kontrolnih spremenljivk) s starostjo sprva pada nekje do 31. leta starosti, nato pa ponovno raste. Ko so v raziskavo vključili še približno 80 kontrolnih spremenljivk v zvezi z osebnostnimi lastnostmi, vidiki dela in delovnimi vrednotami, je bila U-oblika krivulje v povezavi s starostjo še vedno dobro vidna, njen minimum pa je bil tokrat pri starosti 36 let. S kontrolnimi spremenljivkami so zajeli tako zunanje kot notranje vidike zadovoljstva pri delu. Ugotovili so tudi, da je starost, pri kateri so notranji dejavniki zadovoljstva na najnižji ravni, nižja kot tista, pri kateri so na najnižji ravni zunanji dejavniki zadovoljstva.

Ločena analiza je pokazala, da je U-oblika krivulje zadovoljstva v odvisnosti od starosti posebej močno opazna pri delavcih, ki delajo poln delovni čas in močneje opazna pri moških kot pri ženskah. Po njihovem mnenju je razlog za prvo ugotovitev ta, da zaposleni s polnim delovnim časom gledajo na trenutno delovno mesto kot del razvijajoče se kariere in jo primerjajo s prejšnjimi in bodočimi delovnimi mesti. To primerjalno ocenjevanje povzroči upad zadovoljstva po določenem času, ko delo postane ponavljajoče, v kasnejših obdobjih pa pripomore k porastu zadovoljstva, saj zaposleni svoj položaj primerja s prejšnjimi. Iz istega razloga je močneje opazna U-oblika krivulje pri moških, saj naj bi skozi leta imeli več možnosti za napredovanje na bolj pomembna delovna mesta kot ženske.

Razloga za U-obliko krivulje odvisnosti zadovoljstva zaposlenih od njihove starosti sta dva. Prvi razlog je, da so mladi delavci zadovoljni s prvo zaposlitvijo, ne-le ker zanje predstavlja neko novo doživetje, temveč tudi, ker je stopnja nezaposlenosti med mladimi zelo visoka. Skozi leta se nato zaposlenim pričakovanja večajo, hkrati pa skozi izkušnje dobijo realno sliko o svojem delu, ki po navadi ni v skladu z njihovimi prvotnimi pričakovanji. Tako se stopnja zadovoljstva manjša. Po določeni starosti (po raziskavi je to 31. leto) zadovoljstvo zaposlenega spet raste. To bi bila lahko posledica boljšega delovnega mesta in posledično nagrad ali pa preprosto manjših pričakovanj in prizadevanj najti si idealno delo.

### ***2.1.3 Povezava med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi strankami***

V ZDA so leta 2004 in 2005 izvajali raziskavo o povezavi med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom uporabnikov klicnih centrov različnih podjetij zasebnega in javnega sektorja (Desmarais, 2005). Njihova hipoteza je bila, da obstaja povezava med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi strankami, poleg tega pa so skozi raziskavo želeli odkriti tudi dejavnike, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva, in njihovo pomembnost.

Raziskava se je izvajala med 212 največjimi klicnimi centri različnih podjetij v ZDA. Pri tem so se podatki o zadovoljstvu zaposlenih zbirali preko internetne raziskave, vzorec pa je zajemal 18.652 zaposlenih v klicnih centrih. Vzorec strank je zajemal 208.125 ljudi, ki so klicali center, pri čemer so podatke o zadovoljstvu posameznih strank preko telefona zbrali 1 do 3 dni po njihovem klicu v klicni center.

Rezultati raziskave so potrdili postavljeno hipotezo. Za vsak odstotek izboljšanja zadovoljstva zaposlenih se je izboljšalo zadovoljstvo uporabnikov klicnih centrov za približno 2%. Nadalje so v okviru raziskave želeli najti ključne dejavnike zadovoljstva zaposlenih v klicnih centrih. Med najpomembnejšimi so odnos oziroma čustvo, ki ga zaposleni goji do svojega dela, delo v stresnem okolju (npr. časovna omejitev klicev), spoštovanje zaposlenega s strani organizacije, možnosti napredovanja in koristna uporaba znanja in veščin, ki jih ima zaposleni. Po mnenju raziskovalcev bi se morali klicni centri usmeriti v izboljšanje teh petih dejavnikov zadovoljstva med zaposlenimi, s čimer bi posledično izboljšali zadovoljstvo uporabnikov klicnih centrov oziroma strank.

V okviru raziskave je bilo tudi ugotovljeno, da uspešni klicni centri zagotavljajo zaposlenim sproščujoče delovno okolje, programe ocenjevanja, nagrajevanja in priznavanja napak, s čimer povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in strank ter uspešnost razrešitve problema ob prvem klicu stranke.

Podobna raziskava med nemškimi trgovci (Evanschitzky, Wangenheim, Wunderlich, 2007) je prav tako pokazala pozitivno povezavo med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi strankami. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je pozitiven vpliv viden celo pri tistih skupinah zaposlenih, ki niso v neposrednem stiku s strankami, čeprav je učinek manjši kot pri zaposlenih, ki so v direktnem kontaktu.

### ***2.1.4 Evropska raziskava delovnih razmer***

Evropska ustanova za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer že od leta 1990 spremlja delovne pogoje zaposlenih iz različnih evropskih držav, predvsem EU in novih članic v fazi pridružitve. Do leta 2007 so bile izpeljane 4 raziskave, in sicer leta 1990, 1995/6, 2000/1 in leta 2005. Zadnje tri raziskave vključujejo tudi vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih, v zadnjih dveh pa je bila obravnavana tudi Slovenija.



Zadnja raziskava iz leta 2005 (Parent-Thirion et al., 2007; Bandur, 2007) se je izvajala v 31 evropskih državah, in sicer v vseh državah članicah EU ter v Bolgariji, Romuniji, Turčiji, Švici, na Hrvaškem in Norveškem. Raziskava je zajela 30.000 delavcev in samozaposlenih, vzorec v vsaki državi pa je bil izbran po regijah in stopnjah urbanizacije. V vseh državah je bil uporabljen enak vprašalnik, prav tako enak vprašalnik z manjšimi spremembami uporabljajo že od začetka, s čimer je možna časovna primerjava in primerjava med državami.

V vseh treh raziskavah o zadovoljstvu je pet šestin delavcev izjavilo, da so zadovoljni ali zelo zadovoljni z delovnimi pogoji. Bolj razčlenjen pogled po državah kaže precejšnje razlike med državami v letu 2005 (glej Prilogo 1). Najvišjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih imajo skandinavske države, Velika Britanija in Švica. Opazna je tudi razlika med staro petnajsterico držav EU in desetimi na novo pridruženimi članicami. Večina držav petnajsterice izkazuje nadpovprečno stopnjo zadovoljstva, medtem ko izmed novih članic le Ciper presega povprečje, ostale države pa so pod povprečjem EU. Zanimivo je tudi dejstvo, da v splošnem gledano nivo zadovoljstva v posamezni državi korelira z ravno BDP te države. Vendar pa v primeru Slovenije to ne velja, saj ima izmed deseterice novopridruženih članic enega najvišjih BDP, raven zadovoljstva pa je glede na navedeno raziskavo med najnižjimi (26. mesto od 31.).

Podrobnejša analiza zadovoljstva s posameznimi vidiki dela pokaže drugačno sliko kot rezultati splošnega zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni so precej manj optimistični glede posameznih vidikov zadovoljstva, še posebej kar se tiče kariernih možnosti, osebnega razvoja in plače. S proučevanjem korelacijskih koeficientov med posameznimi vprašanji so določili faktorje, ki najbolj vplivajo na splošno raven zadovoljstva zaposlenih. To so občutek pripadnosti podjetju, občutek, da je zaposleni za svoje delo primerno nagrajen, možnost osebnega razvoja, možnost napredovanja ter usklajenost dela in zasebnega življenja. Večina izmed anketirancev pa je bila precej optimistična glede varnosti zaposlitve, saj jih je le 13% ocenilo, da bi lahko v naslednjih mesecih izgubili delo.

Časovna primerjava zadnjih treh raziskav je pokazala, da se stopnja zadovoljstva pri delu v Evropi zlagoma niža. Leta 1995 je bila skoraj tretjina zelo zadovoljnih, deset let kasneje pa le še četrtnina vseh anketirancev. Prav tako je v desetih letih naraslo število anketirancev, ki so pri svojem delu nezadovoljni ali zelo nezadovoljni.

S proučevanjem manjšinskega deleža zaposlenih, ki so izrazili nezadovoljstvo z delom, so ugotavljali, kako je nezadovoljstvo odvisno od demografskih spremenljivk. Tako je med nezadovoljnimi več moških kot žensk, zlasti mlajših (med 15 in 29 let). Zaposleni na višjih položajih so manj zadovoljni kot tisti na nižjih položajih, prav tako so zaposleni v zasebnem sektorju manj zadovoljni kot zaposleni v javnem sektorju. Nižjo raven zadovoljstva so pokazali tudi ljudje, ki imajo pogodbe za določen čas in samozaposleni, kar potrjuje pomembnost občutka varnosti na delovnem mestu.

V primerjavi po panogah so najbolj zadovoljni ljudje, ki se ukvarjajo s finančnimi storitvami, nepremičninami in drugimi storitvami. Najmanj pa so zadovoljni zaposleni v gostinstvu in turizmu, proizvodnji, gradbeništvu ter kmetje. Opazno je nasprotje med storitvenimi in tradicionalnimi dejavnostmi. Zlasti v zadnjih zaposleni pogosto delajo v slabših delovnih razmerah, opravljajo težko fizično delo in imajo nestandardne delavnike s pogostimi nadurami, kar je bil pogost vzrok nezadovoljstva zaposlenih.

## 2.2 EMPIRIČNE RAZISKAVE V SLOVENIJI

Tabela 2: Predhodne empirične raziskave v Sloveniji

	RAZISKAVA	DATUM, KRAJ, VZOREC, METODA	UGOTOVITVE
1	Vpliv kulture organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja	- Slovenija, jeseni 2005; - N=203, managerji slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi.	Kultura organizacijskega učenja preko vedenjskih in zaznavnih vzorcev zaposlenih vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter nadalje na finančno uspešnost podjetja.
2	SiOK	- Slovenija, 2001→; - N=229 podjetij v vseh 6 letih.	Zaposleni v Sloveniji so najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci in stalnostjo zaposlitve, najmanj pa z možnostmi napredovanja in s plačo.

Vir: Škerlavaj et al., 2007, str. 346-367; SiOK, 2006a, str. 18.

### 2.2.1 Model vpliva kulture organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja

Jeseni leta 2005 je bila med slovenskimi podjetji izvedena obsežna raziskava (Škerlavaj et al., 2007; Škrinjar, Indihar Štemberger, Hernaus, 2007), ki je ugotavljala vpliv kulture organizacijskega učenja na poslovno uspešnost podjetij. Kontaktiranih je bilo 1.267 managerjev slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi, od katerih so 203 managerji odgovorili na vprašalnik.

Po modelu proces organizacijskega učenja sestavljajo 3 zaporedne faze, in sicer (1) zbiranje informacij, (2) njihova interpretacija ter (3) vedenjske in zaznavne spremembe. Velik poudarek je na zbiranju vseh vrst potrebnih informacij, kar vodi do boljšega razumevanja in interpretacije le-teh. To pa nadalje vodi do večjih vedenjskih in zaznavnih sprememb zaposlenih. V okviru raziskave je bilo ugotovljeno, da imajo zadnje spremembe statistično značilen pozitiven in močan vpliv na vse tri vrste nefinančnih meril poslovanja, ki so bile vključene v model.

Ta merila poslovanja so (1) učinkovitost z vidika zaposlenih, (2) učinkovitost z vidika kupcev ter (3) učinkovitost z vidika dobaviteljev. Učinkovitost z vidika zaposlenih zajema objektivne in subjektivne mere oziroma dejavnike učinkovitosti, pri čemer lahko med subjektivne mere vključimo zadovoljstvo zaposlenih. Prav vpliv na učinkovitost z vidika zaposlenih se je izkazal za najmočnejšega in edinega izmed teh treh nefinančnih meril poslovanja, ki ima neposredni vpliv na finančno uspešnost podjetja. Razlaga za to je, da so produktivni in

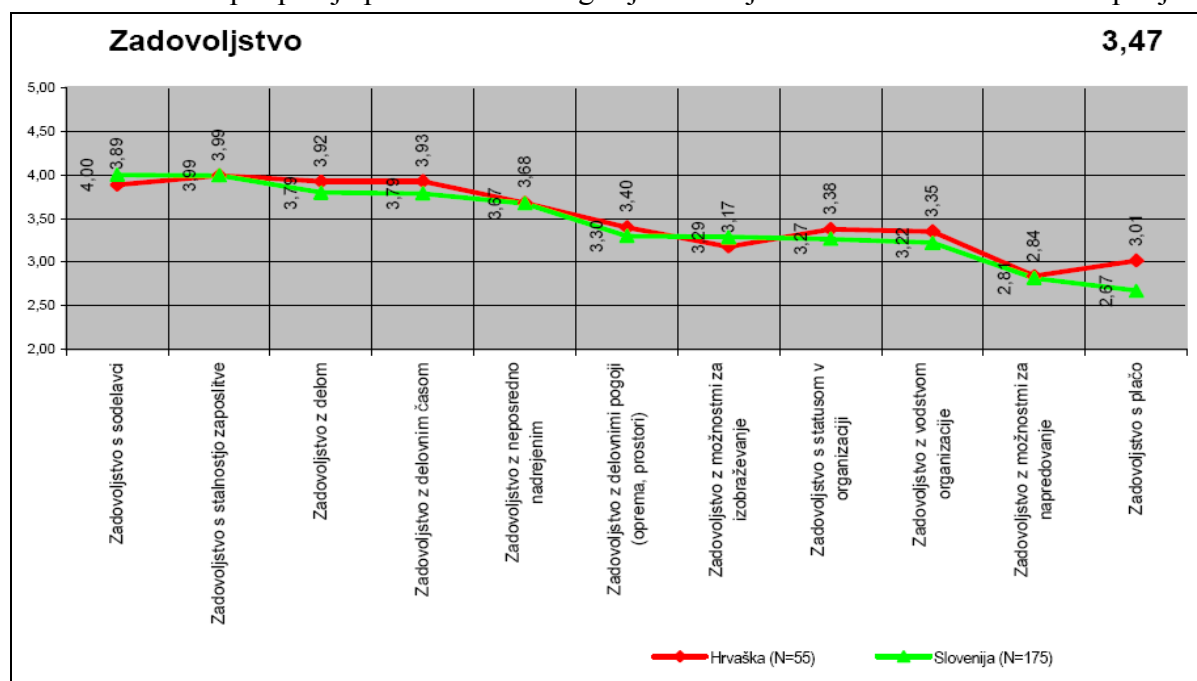
predani ter zadovoljni zaposleni, ki zaupajo vodstvu, redkeje odsotni z dela, zato so stroški dela nižji kot pri konkurenci, kar vodi do večjega dobička in večje dodane vrednosti na zaposlenega.

### 2.2.2 SiOK: Raziskovanje klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih

Zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih podjetjih merijo v okviru projekta SiOK, ki je na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij nastal v začetku leta 2001. Skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji je pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, ki so ga poimenovali SiOK. Vodilna ideja projekta je bila primerjalno raziskati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. V letu 2001 je pri projektu sodelovalo 26 organizacij, v letu 2002 je sodelovalo 51 organizacij, v letu 2003 je sodelovalo 62 organizacij, v letu 2004 je sodelovalo 90 organizacij, v letu 2005 pa 91 organizacij. V vseh letih skupaj je do leta 2007 pri projektu sodelovalo 229 organizacij. V letih 2004 in 2007 je pri projektu sodelovala tudi Adria Airways (SiOK, 2006, str. 3).

Na Sliki 5 lahko vidimo povprečno zadovoljstvo v slovenskih in v hrvaških podjetjih v letih 2001 do 2005. V izračunu so upoštevane vse organizacije, ki so v teh letih kadarkoli sodelovale pri projektu. Pregled profila delovnega zadovoljstva kaže, da so zaposleni v Sloveniji najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci in stalnostjo zaposlitve, najmanj zadovoljni pa z možnostmi za napredovanje in s plačo - pri slednji se verjetno primerjajo z ostalimi razvitimi evropskimi državami.

Slika 5: Petletno povprečje posameznih kategorij zadovoljstva slovenskih in hrvaških podjetij



Vir: SiOK, 2006a, str. 18.

Kragelj (2007) trdi, da so razlogi za nezadovoljstvo zaposlenih različni. Prvi razlog je neustrezno vodenje in odnos lastnikov podjetij do sodelavcev. Mnogo zaposlenih, predvsem bolje izobraženih, kot glavni razlog nezadovoljstva navaja pomanjkanje samostojnosti in prestrog nadzor, premalo priznanj in pohval za dobro opravljeno delo, ter strokovno, karierno in osebnostno stagniranje, pritožujejo pa se tudi nad slabo komunikacijo med vodilnim kadrom in zaposlenimi. Razlog za nezadovoljstvo zaposlenih je velikokrat tudi plača, predvsem način nagrajevanja v odvisnosti od rezultatov, pri čemer je pogosto v veljavi nagrajevanje po občutku in ne po objektivnih merilih, zaradi česar lahko nekdo dobi za enak učinek bistveno večjo nagrado.

### 3. ŠTUDIJA PRIMERA

V tem poglavju najprej na kratko predstavim podjetje Adria Airways in njegovo kadrovske politiko. Nato se osredotočim na sektor kabinskega osebja, in sicer opazujem časovno odvisnost zadovoljstva kabinskega osebja od posameznih postavk ter odvisnost zadovoljstva od načina zaposlitve. Na koncu primerjam tudi zadovoljstvo kabinskega osebja s splošnim zadovoljstvom v Adrii in s slovenskim povprečjem.

#### 3.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS, D.D.

Adria Airways, d.d., je bila ustanovljena leta 1961 kot Adria Aviopromet, njena osnovna dejavnost pa so bili čarterski poleti za domače in tuje turistične agencije. Po osamosvojitvi Slovenije je Adria postala slovenski nacionalni prevoznik in se preimenovala v Adrio Airways. Decembra 2004 je bila kot regionalna članica sprejeta v najmočnejšo strateško letalsko združenje Star Alliance. Danes je glavna dejavnost Adrie prevoz potnikov, prtljage in tovora z letali v mednarodnem prometu, tako v rednem kot čarterskem. Podjetje se je spremenilo iz pretežno čarterskega v rednega letalskega prevoznika. Leta 2002 je Adria svoje dejavnosti razširila še na področje vzdrževanja letal za tretje osebe, kar ji prinaša okoli 7% vseh prihodkov.

Tabela 3: Poslovanje Adrie Airways v letih 2004 do 2006

Postavka	Enota	2006	2005	2004
<b>Prihodki</b>	v 000 SIT	38.191.668	32.763.337	32.595.426
<b>Čisti dobiček/izguba</b>	v 000 SIT	16.799	( 2.293.283)	42.468
<b>Sredstva</b>	v 000 SIT	29.391.901	28.627.117	25.633.650
<b>Lastniški kapital</b>	v 000 SIT	7.120.055	7.624.435	9.918.340
<b>Lastniško financiranje</b>	v %	24	27	39
<b>Število prepeljanih potnikov</b>		1.018.007	928.662	884.861
<b>Število letal</b>		12	10	9

Vir: Letno poročilo 2006, 2007, str. 7.

V Prilogah 2 in 3 sta prikazani organizacijska struktura podjetja ter enote letalske operative, v kateri se nahaja tudi sektor kabinskega osebja, ki je predmet raziskave. Sektor kabinskega osebja sestavljajo člani kabinskega osebja, ki so odgovorni za varnost in delo v potniški kabini na letalu. Poleg tega pa zagotavljajo tudi udobje in optimalen servis potnikom ter tako v prvi vrsti pripomorejo k ugledu letalske družbe. Ta sektor sem izbrala zato, ker mi je dobro poznan, saj tudi sama že pet let opravljam delo članice kabinskega osebja, poleg tega pa je prav kabinsko osebje najbolj neposreden odraz Adrie v očeh potnikov oziroma strank. Zato se mi zdi pomembno analizirati zadovoljstvo zaposlenih v tem sektorju, saj se le-to neposredno odraža v odnosu do potnikov.

### ***3.1.1 Poslanstvo, vizija, cilji, strategije in vrednote družbe***

*Poslanstvo Adrie Airways je, da* (Letno poročilo 2006, 2007, str. 20-21):

- združuje znanja s področja letalstva;
- nudi svojim strankam vrhunske storitve;
- dosega vrhunske storitve z inovativnim delom zadovoljnih zaposlenih;
- lastnikom prinaša ustrezni donos;
- deluje v ravnotežju z okoljem.

*Vizija Adrie Airways:*

Želi biti uspešen evropski letalski prevoznik z moderno floto, ki se razvija in raste, prevoznik, ki z doseganjem najvišjega nivoja kakovosti svojih storitev dosega zadovoljstvo svojih potnikov in odjemalcev drugih storitev in ob tem ohranja prepoznavnost svoje lastne blagovne znamke (Letno poročilo 2006, 2007, str. 20-21).

*Cilji in strategije:*

Osnovni cilj poslovanja je maksimiranje donosa lastniškega kapitala na enoto. Glede na dosedanje poslovne strategije in vstop v Star Alliance so načrtali poslovni model mrežnega prevoznika, ki se povezuje s partnerskimi letalskimi prevozniki in ponuja svojim potnikom globalno mrežo letov. Deluje po principu mrežnega rednega letalskega prevoznika, ki ga odlikuje individualen pristop, odzivnost in prilagodljivost. Prepričani so, da predstavlja izbrani poslovni model konkurenčno prednost, zato ga je potrebno izboljševati in dograjevati ter prilagajati konkurenčnim razmeram. Podjetje se razvija v letalsko družbo, ki je prepoznavna po prijaznosti svojega osebja in tankočutni pozornosti do potnikov. Lete opravlja na atraktivne destinacije z relativno visoko frekventnostjo za različne skupine potnikov. Svojo odzivnost izraža z uvajanjem novih letov, povezovanjem krajev, ki so za potnike poslovno in turistično zanimivi. Pri oblikovanju voznega reda aktivno sodeluje s potniki in ga prilagaja njihovim potrebam (Letno poročilo 2006, 2007, str. 20-21).

*Vrednote:*

Eden večjih izzivov pri prilagajanju na nove poslovne okoliščine je uskladitev vrednot zaposlenih, ki so se pri večini ljudi oblikovale v bistveno drugačnih poslovnih razmerah. Zato

je potrebno vrednote (predvsem ključnih udeležencev v podjetju) uskladiti in v skladu z organizacijsko hierarhijo poskrbeti za motiviranje vseh zaposlenih. Bolj kot bodo ljudje sprejeli cilje podjetja oz. posameznih organizacijskih enot za svoje, večja bo zavzetost za delo in rezultate (Letno poročilo 2006, 2007, str. 20-21).

### 3.1.2 Zaposleni in kadrovska politika

V družbi je bilo konec leta 2006 zaposlenih 592 delavcev, kar je za približno 7% več kot konec leta 2004 (glej Tabelo 4). Od tega je bilo konec leta 2006 v sektorju letalske operative zaposlenih 37%. Povprečna starost zaposlenih v letu 2006 je bila 41,55 let. V letu 2004 in 2005 je Adria zaradi varčevalnih ukrepov uvedla projekt 'Motivacija in zdravje', s čimer je bil dosežen velik prihranek na področju zmanjšanja bolniške odsotnosti. Velik prihranek so dosegli tudi s projektom zmanjševanja števila zaposlenih, pri čemer je v največ primerih šlo za odhod delavcev v pokoj oziroma sporazumne razveljavitve pogodb o zaposlitvi. Sredstva za izobraževanje so bila tako v letu 2005 kot v letu 2006 na vseh nivojih okrnjena zaradi varčevalnih ukrepov, tako da je Adria opravljala le zakonsko določena izobraževanja za zaposlene v letalski in letalsko-tehnični operativi (Letno poročilo 2004, 2005, str. 46; Letno poročilo 2005, 2006, str. 54; Letno poročilo 2006, 2007, str. 56). Izobrazbena struktura Adrie je prikazana v Tabeli 5.

Tabela 4: Število zaposlenih v Adrii Airways med leti 2004 in 2006

Leto	Število zaposlenih
2004 (31.12.)	552
2005 (31.12.)	543
2006 (31.12.)	592
31.05.2007	620

Vir: Letno poročilo 2004, 2005, str. 46; Letno poročilo 2005, 2006, str. 54; Letno poročilo 2006, 2007, str. 56; Lastni viri.

Tabela 5: Izobrazbena struktura v Adrii Airways v letih 2004 in 2005 (v odstotku zaposlenih)

Stopnja izobrazbe	Osnovna šola	Srednja strokovna	Srednja	Višja	Visoka	Univerzitetna	Magisterij
Leto 2004	3%	9%	42%	24%	5%	16%	1%
Leto 2005	2%	10%	42%	24%	5%	16%	1%
Leto 2006	1%	7%	42%	25%	8%	16%	1%

Vir: Letno poročilo 2004, 2005, str. 46; Letno poročilo 2005, 2006, str. 54; Letno poročilo 2006, 2007, str. 56.

Adria načrtuje postopno zmanjševanje stroškov dela z revidiranjem pogodb o zaposlitvi; potekajo tudi pogovori s posameznimi sindikati za znižanje izhodiščne plače in drugih pridobljenih bonitet. Predlogi znižanja prejemkov iz naslova plač in dodatkov v preteklih letih niso bili uveljavljeni zaradi nasprotovanja sindikatov. Uveljavljena pa so bila znižanja plač

poslovnim delavcem, v povprečju za sedem odstotkov, kar je predvsem posledica povečevanja konkurence, zlasti nizkocenovnih letalskih prevoznikov, in posledično zniževanja cen letalskih vozovnic (Letno poročilo 2005, 2006, str. 54).

Leto 2006 je zaznamovala temeljita reorganizacija t.i. podpornih sektorjev in uvedba fleksibilnega nagrajevanja zaposlenih, ki imajo neposreden vpliv na pridobivanje prihodkov ali obvladovanje stroškov (sektorji letalska operativa, vzdrževanje letal, prodaja in marketing). Kljub porastu števila zaposlenih v letu 2006 so v podjetju s projekti racionalizacije uspeli preprečiti sorazmerno rast plač (Letno poročilo 2006, 2007, str. 57).

## **3.2. ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ENOTI KABINSKO OSEBJE PODJETJA ADRIE AIRWAYS**

### ***3.2.1 Metodologija proučevanja zadovoljstva zaposlenih***

Človek postaja vedno bolj pomemben del vsake organizacije. Zato je pomembno, da se pri svojem delu dobro počuti in je zanj motiviran, kar se odraža v njegovem zadovoljstvu in posledično uspešnosti opravljenih nalog.

Adria naj bi kot nacionalni letalski prevoznik odražala značilnosti svoje dežele, in sicer gostoljubnost, prijaznost in kakovostne storitve. Tudi v prihodnje je to njen cilj, medtem ko je eden glavnih namenov Adrie v kadrovanju uskladitev vrednot zaposlenih, s čimer bi povišali motiviranost vseh zaposlenih (Letno poročilo 2006, 2007, str. 20-21). To je zanimiv cilj glede na to, da Adria v tekočem letu nima predvidenih nobenih vlaganj v zaposlene oziroma ima celo težnjo po zmanjševanju stroškov dela preko manjših izhodiščnih plač in bonitet. Pri tem se zastavlja vprašanje, ali so vrednote zaposlenih res glavni cilj Adrie. Potniki namreč značilnosti, ki jih skuša implementirati Adria, zaznajo predvsem preko kabinskega osebja, v katerega pa Adria nima namena vlagati, temveč prav nasprotno, želi zmanjšati plače in bonitete, ki jih trenutno prejemajo zaposleni v oddelku kabinskega osebja.

Adria je sodelovala v projektu SiOK, ki spremlja organizacijsko klimo in zadovoljstvo v slovenskih podjetjih, leta 2004 in spet sodeluje letošnje leto (2007). Vendar menim, da rezultati raziskave SiOK, ki so odraz klime in zadovoljstva podjetja kot celote, ne prikazujejo značilnega stanja v enoti kabinskega osebja. Ta enota ima po svojem načinu dela in pogojih zanj kot tudi po odnosih z ostalimi oddelki posebno mesto v podjetju, zato sem se odločila natančneje analizirati zadovoljstvo zaposlenih izključno v enoti kabinskega osebja.

Za zbiranje potrebnih informacij sem se poslužila metode zbiranja primarnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. V pomoč so mi bili tudi sekundarni podatki, torej izpolnjene ankete iz leta 2004 (Zgonc, 2004), poročilo projekta SiOK o klimi in zadovoljstvu v Adrii Airways za leti 2004 in 2007 (SiOK, 2005; SiOK, 2007). Opravila sem tudi 10 nestrukturiranih intervjujev z zaposlenimi na različnih nivojih organizacijske hierarhije. Tudi sama že peto leto preko študentskega servisa opravljam delo kabinskega osebja, pri čemer

sem imela možnost neposredno občutiti vzdušje v enoti kabinskega osebja ter medsebojne odnose in odnose z vodstvom podjetja (opazovanje z udeležbo).

Anketni vprašalnik sem povzela po vprašalniku (Zgonc, 2004; glej Prilogo 5), ki je bil razdeljen med kabinskim osebjem spomladi 2004. Takratni vprašalnik je izdelala sodelavka v podjetju v sodelovanju s svojo mentorico za izdelavo diplomskega dela na Fakulteti za socialno delo. Vprašalnik je bil predhodno validiran in je izkazal ustrezne psihometrične značilnosti (veljavnost in zanesljivost). Vprašalnik sestavlja 44 trditev v zvezi s posameznimi vidiki zadovoljstva, ki so jih respondenti ocenjevali po sedemstopenjski Likertovi numerični lestvici. Izpostavljena so štiri področja delovnega zadovoljstva, in sicer (1) obremenitve na delovnem mestu, (2) razporejenost in odnosi na delovnem mestu, (3) osebno počutje in privatno življenje ter (4) odnosi z vodstvom. Poleg tega vprašalnik vsebuje tudi splošna vprašanja o demografskih značilnostih anketirancev, kot so spol, starost, izobrazba, znanje tujih jezikov, vrsta ter doba zaposlitve. Vprašalnik vsebuje tudi eno odprto vprašanje, ki je spraševalo, ali je kvaliteta delovnega življenja zaposlenih ustrezna, ali je odnos vodstva do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ustrezno.

Enak vprašalnik, ki je bil razdeljen med kabinsko osebje spomladi leta 2004, sem uporabila tudi jaz, dodala pa sem še 11 trditev, s katerimi sem želela ugotoviti splošno raven zadovoljstva s posameznimi vidiki dela, ki so jih anketiranci ocenjevali po petstopenjski Likertovi numerični lestvici. Ta vprašanja so povzeta iz raziskave SiOK, in sicer iz dela, ki proučuje zadovoljstvo zaposlenih. S tem sem imela možnost primerjave pridobljenih rezultatov z rezultati projekta SiOK.

#### *Hipoteze, ki sem jih v okviru raziskave želela preveriti:*

Zadovoljstvo zaposlenih se s časom spreminja, zato želim preveriti, ali se je v času med obema raziskavama, ki sta bili izvedeni med kabinskim osebjem, zadovoljstvo zaposlenih značilno spremenilo. Domnevam, da se je zadovoljstvo od leta 2004 do leta 2007 izboljšalo, saj je bilo v letu 2004 zaznati izrazito negativno vzdušje med kabinskim osebjem, vrhunec katerega je bila celo tiha stavka. Hipotezo bom preverila s statističnim preizkušanjem domnev in iskala statistično značilne razlike v povprečjih posameznih trditev v obeh proučevanih obdobjih.

*H1: Zadovoljstvo redno zaposlenih članov kabinskega osebja se je v povprečju pri več kot polovici proučevanih trditev v letu 2007 glede na leto 2004 izboljšalo.*

Polovica članov kabinskega osebja je zaposlenih preko študentskega servisa in imajo pri tem enake zadolžitve in naloge kot redno zaposleni člani kabinskega osebja, vendar pa delajo pod precej drugačnimi pogoji glede plačila, nagrad in pravic. Zato menim, da so lahko pri nekaterih postavkah opazne razlike v zadovoljstvu med obema proučevanima zaposlitvenima skupinama. Hipotezo bom preverila s statističnim preizkušanjem domnev in iskala statistično



značilne razlike v povprečjih posameznih trditev med obema proučevanima zaposlitvenima skupinama.

*H2: Zadovoljstvo zaposlenih v letu 2007 se pri več kot 75% trditev med redno zaposlenimi člani in zaposlenimi preko študentskega servisa v povprečju bistveno ne razlikuje.*

V zadnjem sklopu vprašanj v letu 2007 sem želela ugotoviti stopnjo zadovoljstva s posameznimi vidiki dela. Iz opazovanja z lastno udeležbo ter iz pogovorov s kabinskim osebjem sem zaznala precej visoko nestrinjanje z delom vodilnega kadra, iz česar sklepam, da je kabinsko osebje najmanj zadovoljno z vodstvom organizacije in bo povprečna ocena na strani nezadovoljstva (manj od 3). Hipotezo bom preverila z izračunom opisnih mer posameznih vidikov zadovoljstva pri delu.

*H3: Zaposleni v letu 2007 so v povprečju najmanj zadovoljni z vodstvom organizacije; ocenili ga bodo na skali (1 – sploh nisem zadovoljen; 5 – zelo zadovoljen) s povprečno oceno, manjšo od 3.*

Anketiranje v letu 2006/7 sem med kabinskim osebjem izvajala nekaj mesecev po tem, ko so po nekaj letih premora spet na novo redno zaposlili 11 članov kabinskega osebja iz vrst študentov. Zato menim, da so novozaposleni člani kabinskega osebja izrazili večje zadovoljstvo pri delu kot ostali redno zaposleni člani kabinskega osebja, kar je odraz njihovih pozitivnih občutenj ob pridobitvi zaposlitve. Hipotezo bom preverila s statističnim preizkušanjem domnev in iskala statistično značilne razlike v povprečjih posameznih trditev med obema skupinama.

*H4: Zadovoljstvo novozaposlenih (t.j. zaposlenih za določen čas) je v letu 2007 v splošnem višje od zadovoljstva zaposlenih, ki so v podjetju zaposleni že dlje časa (t.j. zaposleni za nedoločen čas).*

### **3.2.2 Populacija in vzorčenje**

Populacijo predstavlja kabinsko osebje Adrie Airways, in sicer v letu 2004 le redno zaposleni, kar je 71 zaposlenih, v letu 2006 pa vsi zaposleni, to je 156 ljudi.

Raziskava je bila razdeljena na dva dela. Prvi del je bil izveden v letu 2004, pri čemer je vzorec zajemal 40 zaposlenih, ki so bili takrat v rednem delovnem razmerju. Od teh je vprašalnik izpolnilo 31 respondentov, kar pomeni 77,5% stopnjo odzivnosti. Vzorec ni zajemal celotne populacije redno zaposlenih, saj je bilo v tem času vseh redno zaposlenih članov kabinskega osebja 71.

Drugi del raziskave je potekal konec leta 2006 in začetek leta 2007, kar je približno tri leta po prvi raziskavi. V vzorec sem tokrat zajela celotno populacijo kabinskega osebja, kar pomeni

156 respondentov. Od tega jih je v rednem delovnem razmerju 77, študentov 76 ter trije samozaposleni, ki imajo z Adrio pogodbeno razmerje. Vprašalnik je tokrat vrnilo 70 respondentov, kar predstavlja 44,9% udeležbo. V času izpolnjevanja anketnih vprašalnikov tako v letu 2004 kot v letu 2006/7 ni bilo nobenih pretresljivih oziroma izrednih dogodkov, ki bi lahko neposredno vplivali na rezultate raziskave.

Na podlagi demografskih podatkov respondentov, ki sem jih primerjala z dejanskimi podatki o redno zaposlenih članih kabinskega osebja, je ugotovljeno, da je največja stopnja odmika od dejanske vrednosti 18,2 odstotnih točk (glej Tabelo 6), kar kaže na to, da je vzorec iz leta 2007 reprezentativen. Sestavo po različnih strukturah sem primerjala le med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja, saj primerjava pri študentih ni smiselna, razen strukture po spolu. Tudi v tem primeru je vzorec reprezentativen, saj je delež moških respondentov le 20%, kar odraža dejansko stanje. Za leto 2004 nisem uspela ugotoviti reprezentativnosti vzorca, saj nisem uspela dobiti dejanskih demografskih podatkov o članih kabinskega osebja iz leta 2004.

### **3.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE**

Z anketo pridobljeni podatki so statistično obdelani s pomočjo statističnega računalniškega programa SPSS verzija 14.0. Najprej so v tabeli zbrane nekatere demografske značilnosti respondentov, za leto 2007 pa tudi populacije. Sledi analiza spremenljivk, ki opisujejo posamezne vidike zadovoljstva zaposlenih. S pomočjo programa SPSS sem izvedla analizo opisnih statistik in nato preizkus domneve o enakosti spremenljivk. Primerjala sem zadovoljstvo redno zaposlenih v letih 2004 in 2007 ter zadovoljstvo med posameznimi zaposlitvenimi skupinami v letu 2007. Sledi podrobnejša analiza posameznih postavk, na koncu pa še primerjam zbrane podatke s povprečjem v celotnem podjetju Adria Airways in s slovenskim povprečjem projekta SiOK.

#### ***3.3.1 Demografske značilnosti anketiranih***

V Tabeli 6 (na str. 23) in Tabeli 7 (na str. 24) so prikazane demografske značilnosti anketirancev iz let 2004 in 2006/7. Prikazani so le podatki redno zaposlenih respondentov, saj se študenti ne ločijo bistveno po demografskih značilnostih, razen po spolu. V Tabeli 6 so za primerjavo prikazane tudi dejanske strukture redno zaposlenih članov kabinskega osebja v letu 2007.

Tabela 6: Primerjava redno zaposlenih članov kabinskega osebja na dan 30.04.2007 in respondentov iz leta 2007 po različnih strukturah

PO SPOLU	Moški	Ženske	Skupaj				
<i>Dejansko</i>							
Število	9	68	77				
Odstotek	11,7%	88,3%	100%				
<i>Respondenti</i>							
Število	2	26	28				
Odstotek	7,1%	92,9%	100%				
Odmik (v odst. t.)	-4,5%	4,5%					
PO STAROSTI	Do 25 let	Od 26 do 30 let	Od 31 do 35 let	Od 36 do 40 let	Od 41 do 45 let	Nad 45 let	
<i>Dejansko</i>							
Število	0	11	5	10	25	26	
Odstotek	0,0%	14,3%	6,5%	13,0%	32,5%	33,8%	
<i>Respondenti</i>							
Število	2	6	1	2	12	5	
Odstotek	7,1%	21,4%	3,6%	7,1%	42,9%	17,9%	
Odmik (v odst. t.)	7,1%	7,1%	-2,9%	-5,8%	10,4%	-15,9%	
PO STOPNJI IZOBRAZBE	Srednja šola	Višja šola	Visoka šola, univerza				
<i>Dejansko</i>							
Število	49	13	15				
Odstotek	63,6%	16,9%	19,5%				
<i>Respondenti</i>							
Število	13	6	9				
Odstotek	46,4%	21,4%	32,1%				
Odmik (v odst. t.)	-17,2%	4,5%	12,7%				
PO VRSTI ZAPOSLOTITVE	Določen čas	Nedoločen čas					
<i>Dejansko</i>							
Število	8	69					
Odstotek	10,4%	89,6%					
<i>Respondenti</i>							
Število	8	20					
Odstotek	28,6%	71,4%					
Odmik (v odst. t.)	18,2%	-18,2%					
PO DOBI ZAPOSLOTITVE V PODJETJU	Od 0 do 5 let	Od 6 do 10 let	Od 11 do 15 let	Od 16 do 20 let	Od 21 do 25 let	Od 26 do 30 let	Nad 30 let
<i>Dejansko</i>							
Število	17	0	17	16	14	13	0
Odstotek	22,1%	0,0%	22,1%	20,8%	18,2%	16,9%	0,0%
<i>Respondenti</i>							
Število	10	0	3	6	5	4	0
Odstotek	35,7%	0,0%	10,7%	21,4%	17,9%	14,3%	0,0%
Odmik (v odst. t.)	13,6%	0,0%	-11,4%	0,6%	-0,3%	-2,6%	0,0%

Vir: Interni podatki Adrie Airways, Lastni viri.

Iz Tabele 6 lahko razberemo, da je tipična predstavnica kabinskega osebja ženskega spola, stara nad 40 let (med redno zaposlenimi) ali mlajša od 25 let (med študenti), ima dokončano

sredno šolo in je v podjetju kot članica kabinskega osebja zaposlena že od študentskih let naprej.

Tabela 7: Prikaz respondentov iz leta 2004 po različnih strukturah

PO SPOLU	Moški	Ženske	Skupaj				
Število	3	28	31				
Odstotek	9,7%	90,3%	100%				
PO STAROSTI	Do 25 let	Od 26 do 30 let	Od 31 do 35 let	Od 36 do 40 let	Od 41 do 45 let	Nad 45 let	
Število	0	0	3	10	9	9	
Odstotek	0,0%	0,0%	9,7%	32,3%	29,0%	29,0%	
PO STOPNJI IZOBRAZBE	Srednja šola	Višja šola	Visoka šola, univerza				
Število	12	11	8				
Odstotek	38,7%	35,5%	25,8%				
PO VRSTI ZAPOSLOTITVE	Določen čas	Nedoločen čas					
Število	28	3					
Odstotek	90,3%	9,7%					
PO DOBI ZAPOSLOTITVE V PODJETJU	Od 0 do 5 let	Od 6 do 10 let	Od 11 do 15 let	Od 16 do 20 let	Od 21 do 25 let	Od 26 do 30 let	Nad 30 let
Število	0	3	6	9	6	6	1
Odstotek	0,0%	9,7%	19,4%	29,0%	19,49%	19,4%	3,2%

Vir: Interni podatki Adrie Airways, Lastni viri.

### 3.3.2 Primerjava zadovoljstva (redno) zaposlenih v letu 2004 in v letu 2007

Ker je bila v letu 2004 izvedena raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v enoti kabinsko osebje le med redno zaposlenimi, sem tudi iz raziskave, izvedene v letu 2007, izločila le tiste respondente, ki so v rednem delovnem razmerju, da bi bila s tem časovna primerjava relevantna.

V statistiki ocenjevanje parametrov pri razmeroma majhnih vzorcih, na primer pri vzorcih, ki štejejo manj kot 100 enot, in še posebej pri vzorcih, ki štejejo manj kot 30 enot, v praksi ni zanimivo, ker je ocenjevanje parametrov zaradi razmeroma velikih standardnih napak premalo natančno. Zato se je pri majhnih vzorcih razvila druga oblika sklepanja, in sicer statistično preizkušanje domnev. Domnevo, ki jo na podlagi vzorčnih podatkov preizkušamo, imenujemo ničelna domneva, in se nanaša na razmere, ko razlik med vzorcema ni. Alternativna domneva pa je ničelni nasprotna (Košmelj, Rován, 2000, str. 195-197). Ničelno domnevo zavrnamo, kadar je stopnja značilnosti  $\alpha$  manjša ali enaka 0,05.

Za preizkušanje domnev o razliki med aritmetičnima sredinama v letih 2004 in 2007 pri posameznih trditvah v zvezi z zadovoljstvom kabinskega osebja sem uporabila proceduro preizkus skupin v programu SPSS. Izvlečki so navedeni v Tabeli 8 (na str. 25-26), celotni izpisek pa v Prilogi 6.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnemo ničelno domnevo pri točnih stopnjah značilnosti kot so navedene v Tabeli 8 in sprejmemo sklep, da se je povprečna stopnja strinjanja s posameznimi trditvami v letu 2007 v primerjavi z letom 2004 značilno spremenila pri trditvah pod zaporednimi števkami 2, 3, 4, 8, 9, 12, 14, 16, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 37, 38, 39, 41, 43 in 44. Ker so razlike pri teh trditvah med skupinama statistično značilne, lahko rezultate posplošimo na celotno populacijo. Pri ostalih trditvah na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da so se povprečne stopnje strinjanja s temi trditvami v letu 2007 v primerjavi z letom 2004 spremenile.

Pri 24 od 44 trditev, kar predstavlja 54,5% vseh trditev, so opazne statistično značilne razlike v zadovoljstvu zaposlenih med primerjanima letoma. Pri vseh 24 trditvah se je zadovoljstvo v povprečju v letu 2007 glede na leto 2004 izboljšalo. Lahko torej sprejmemo hipotezo H1, ki pravi, da se je zadovoljstvo redno zaposlenih članov kabinskega osebja v povprečju pri več kot polovici proučevanih trditev v letu 2007 glede na leto 2004 izboljšalo, kar še posebej velja za odnose z vodstvom. Najmanj sprememb med obema letoma pa je zaznati pri osebnem počutju in privatnem življenju.

Tabela 8: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za posamezne trditve o zadovoljstvu za leti 2004 in 2007

	Aritmetična sredina		T-test
	Leto 2004	Leto 2007	Točna stopnja značilnosti
<b>I. OBREMENITVE NA DELOVNEM MESTU</b>			
1 (R) Moje delo je enolično.	2,90	2,36	0,188
2 <b>Delovni pogoji so dobri.</b>	2,87	4,39	*** <b>0,001</b>
(R) <b>Nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja.</b>	4,45	3,04	** <b>0,005</b>
4 (R) <b>Težko prenašam slepo poslušnost in direktive vodstva.</b>	5,58	4,46	* <b>0,038</b>
5 (R) Delo ob vikendih in praznikih me moti.	3,42	3,33	0,866
6 (R) Nočno delo me zelo izčrpa.	5,58	4,74	0,068
7 (R) Nočno delo je preveč pogosto.	4,06	3,75	0,459
<b>II. RAZPOLOŽENJE IN ODNOSI NA DELOVNEM MESTU</b>			
8 (R) <b>Zadnje leto mi je delovna učinkovitost precej padla.</b>	3,77	2,36	** <b>0,007</b>
(R) <b>Delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje.</b>	5,32	3,93	* <b>0,012</b>
10 (R) Naveličan/-a sem dela, ki ga opravljam.	3,16	2,21	0,053
11 (R) Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.	2,74	1,96	0,128
(R) <b>Nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav.</b>	3,87	2,86	* <b>0,044</b>
13 Odnosi med kabinskim osebjem so dobri/prijateljski.	4,19	4,79	0,107
14 <b>Rad/-a prihajam v službo.</b>	4,45	5,86	*** <b>0,001</b>
<b>III. OSEBNO POČUTJE IN PRIVATNO ŽIVLJENJE</b>			
(R) Zaradi načina dela trpim za nespečnostjo, kronično utrujenostjo ter porušenim bioritmom.	4,55	3,93	0,227
(R) <b>Nimam volje in časa za športne in prostočasne aktivnosti.</b>	4,00	2,96	* <b>0,049</b>
17 (R) Vedno bolj se vdajam škodljivim razvadam.	2,39	2,00	0,384
18 (R) S svojim privatnim življenjem sploh nisem zadovoljen.	2,39	2,32	0,894

Nadaljevanje Tabele 8:

	Aritmetična sredina		T-test
	Leto 2004	Leto 2007	Točna stopnja značilnosti
19 (R) Zaradi mojega načina dela trpijo partnerski ter družinski odnosi.	3,65	3,50	0,782
20 (R) Zaradi službe sem moral/-a omejiti stike s prijatelji.	4,81	3,79	0,060
21 O terminih za letni dopust, oddih, prosti čas se odločam sam.	2,45	2,93	0,362
<b>IV. ODNOSI Z VODSTVOM</b>			
22 <b>Vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem.</b>	1,97	3,63	<b>***0,000</b>
23 Z vodstvom imam dovolj stikov.	2,23	2,54	0,516
24 <b>O svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenimi.</b>	1,97	3,14	<b>*0,013</b>
25 Delovni sestanki med vodstvom in zaposlenimi so redni in jih je dovolj.	1,71	2,39	0,131
26 <b>Zaposleni imajo zagotovljena vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo. Vodstvo temu pripisuje velik pomen.</b>	1,71	3,32	<b>***0,000</b>
27 <b>Delovno vzdušje med kabinskim osebjem je dobro.</b>	3,97	4,89	<b>*0,011</b>
28 <b>Politika, kratkoročni in dolgoročni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.</b>	1,16	2,07	<b>**0,002</b>
29 <b>Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.</b>	1,48	2,68	<b>**0,002</b>
30 <b>Zaposleni imajo možnost soodločanja pri odločitvah vodstva.</b>	1,10	2,11	<b>***0,000</b>
31 <b>Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.</b>	1,42	3,11	<b>***0,000</b>
32 V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	4,74	4,46	0,615
33 Konflikte z vodstvom rešujemo konstruktivno.	1,65	3,11	<b>***0,001</b>
34 Vodstvo nas ustrezno nagrajuje za naše delo.	1,74	2,93	<b>**0,009</b>
35 (R) Stimulativnih nagrad za naše delo je premalo.	6,42	5,71	0,116
36 (R) Pri opravljanju dela pogosto doživljam konfliktno situacijo z nadrejenimi.	2,80	2,25	0,206
37 <b>Podrejeni zaupajo vodstvu.</b>	1,45	3,11	<b>***0,000</b>
38 <b>Vodstvo se vedno drži dogovorov in obljub zaposlenim.</b>	1,39	2,57	<b>**0,003</b>
39 <b>Komunikacija med vodilnimi in kabinskim osebjem je sproščena, prijateljska.</b>	1,45	3,18	<b>***0,000</b>
40 Vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oz. osebnih težav zaposlenih.	1,93	2,50	0,148
41 (R) <b>Sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov.</b>	5,87	4,14	<b>***0,000</b>
42 Operativni management pozna dejavnost sindikata.	4,07	4,43	0,417
43 <b>Ponosni smo, da smo zaposleni v tej organizaciji.</b>	3,58	5,50	<b>***0,000</b>
44 <b>Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem.</b>	3,13	4,43	<b>***0,001</b>

\* 0,05 ≥ stopnja značilnosti. (st. znač.) > 0,01 \*\* 0,01 ≥ st. znač. > 0,001 \*\*\* 0,001 ≥ st. znač.

Vir: Zgonc (sekundarni podatki), 2004; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

### 3.3.3 Primerjava zadovoljstva zaposlenih glede na vrsto zaposlitve

Konec leta 2006 in začetek leta 2007 sem izvedla anketiranje med vsemi člani kabinskega osebja, od tega mi je vprašalnik vrnilo 28 redno zaposlenih članov kabinskega osebja ter 42 pogodbeno zaposlenih članov kabinskega osebja (od tega jih je 39 zaposlenih preko študentskega servisa in 3 pogodbeno kot samostojni podjetniki (s.p.)). Opazovala sem, ali se zadovoljstvo zaposlenih z delom razlikuje glede na način zaposlitve, pri čemer sem gledala le

primerjavo med redno zaposlenimi in študenti ter nato le preverila, ali so kje značilne razlike, če v skupino pogodbenih delavcev vključim še 3 zaposlene preko s.p.. V anketo sem dodala še 11 splošnih trditev s posameznimi vidiki zadovoljstva, ki jih uporabljajo pri projektu SiOK.

Za preizkušanje domnev o razliki med aritmetičnima sredinama posameznih trditev v zvezi z zadovoljstvom redno zaposlenih članov kabinskega osebja ter zaposlenih preko študentskega servisa sem uporabila proceduro preizkus skupin v programu SPSS. Izvlečki so navedeni v Tabeli 9, celotni izpisek pa je v Prilogi 7.

Na podlagi vzorčnih podatkov tako lahko zavrnamo ničelno domnevo pri točnih stopnjah značilnosti kot so navedene v Tabeli 9 in sprejmemo sklep, da je povprečna stopnja strinjanja s posameznimi trditvami različna med študenti in redno zaposlenimi člani kabinskega osebja pri trditvah pod zaporednimi številkami 4, 15, 26, 28, 46, 52 in 54. Ker so razlike pri teh trditvah med skupinama statistično značilne, lahko razlike posplošimo na celotno populacijo redno zaposlenih in študentov članov kabinskega osebja. Pri ostalih trditvah na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da so povprečne stopnje strinjanja s temi trditvami med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja in študenti različne.

Tabela 9: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za posamezne trditve o zadovoljstvu med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja in študenti v letu 2007

	Aritmetična sredina		T-test
	Redno zaposleni	Študenti	Točna stopnja značilnosti
<b>I. OBREMENTITVE NA DELOVNEM MESTU</b>			
1 (R) Moje delo je enolično.	2,36	2,97	0,132
2 Delovni pogoji so dobri.	4,39	4,44	0,903
3 (R) Nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja.	3,04	2,72	0,397
4 (R) <b>Težko prenašam slepo poslušnost in direktive vodstva.</b>	4,46	3,15	<b>**0,008</b>
5 (R) Delo ob vikendih in praznikih me moti.	3,33	2,74	0,196
6 (R) Nočno delo me zelo izčrpa.	4,74	4,61	0,764
7 (R) Nočno delo je preveč pogosto.	3,75	3,03	0,056
<b>II. RAZPOLOŽENJE IN ODNOSI NA DELOVNEM MESTU</b>			
8 (R) Zadnje leto mi je delovna učinkovitost precej padla.	2,36	2,21	0,696
(R) Delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje.	3,93	4,67	0,122
10 (R) Naveličan/-a sem dela, ki ga opravljam.	2,21	1,95	0,475
11 (R) Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.	1,96	2,23	0,498
12 (R) Nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav.	2,86	2,95	0,843
13 Odnosi med kabinskim osebjem so dobri/prijateljski.	4,79	5,03	0,432
14 Rad/-a prihajam v službo.	5,86	6,05	0,486
<b>III. OSEBNO POČUTJE IN PRIVATNO ŽIVLJENJE</b>			
(R) <b>Zaradi načina dela trpim za nespečnostjo, kronično utrujenostjo ter porušenim bioritmom.</b>	3,93	2,68	<b>**0,004</b>
16 (R) Nimam volje in časa za športne in prostčasne aktivnosti.	2,96	2,38	0,151
17 (R) Vedno bolj se vdajam škodljivim razvadam.	2,00	1,54	0,141
18 (R) S svojim privatnim življenjem sploh nisem zadovoljen.	2,32	1,90	0,288

Nadaljevanje Tabele 9:

	Aritmetična sredina		T-test
	Redno zaposleni	Študenti	Točna stopnja značilnosti
19 (R) Zaradi mojega načina dela trpijo partnerski ter družinski odnosi.	3,50	2,64	0,076
20 (R) Zaradi službe sem moral/-a omejiti stike s prijatelji.	3,79	3,18	0,185
21 O terminih za letni dopust, oddih, prosti čas se odločam sam.	2,93	2,97	0,918
<b>IV. ODNOSI Z VODSTVOM</b>			
22 Vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem.	3,63	3,85	0,602
23 Z vodstvom imam dovolj stikov.	2,54	2,69	0,714
24 O svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenimi.	3,14	3,51	0,407
25 Delovni sestanki med vodstvom in zaposlenimi so redni in jih je dovolj.	2,39	2,90	0,205
26 <b>Zaposleni imajo zagotovljena vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo. Vodstvo temu pripisuje velik pomen.</b>	3,32	4,28	<b>*0,028</b>
27 Delovno vzdušje med kabinskim osebjem je dobro.	4,89	5,18	0,355
28 <b>Politika, kratkoročni in dolgoročni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.</b>	2,07	2,87	<b>*0,044</b>
29 Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	2,68	3,41	0,087
30 Zaposleni imajo možnost soodločanja pri odločitvah vodstva.	2,11	2,56	0,150
31 Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	3,11	3,26	0,728
32 V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	4,46	4,15	0,494
33 Konflikte z vodstvom rešujemo konstruktivno.	3,11	3,51	0,326
34 Vodstvo nas ustrezno nagrajuje za naše delo.	2,93	2,39	0,204
35 (R) Stimulativnih nagrad za naše delo je premalo.	5,71	5,90	0,651
36 (R) Pri opravljanju dela pogosto doživljam konfliktne situacije z nadrejenimi.	2,25	2,00	0,505
37 Podrejeni zaupajo vodstvu.	3,11	3,33	0,546
38 Vodstvo se vedno drži dogovorov in obljub zaposlenim.	2,57	2,71	0,717
39 Komunikacija med vodilnimi in kabinskim osebjem je sproščena, prijateljska.	3,18	3,44	0,565
40 Vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oz. osebnih težav zaposlenih.	2,50	3,10	0,127
41 (R) Sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov.	4,14	4,38	0,534
42 Operativni management pozna dejavnost sindikata.	4,43	4,31	0,705
43 Ponosni smo, da smo zaposleni v tej organizaciji.	5,50	5,64	0,662
44 Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem.	4,43	4,51	0,781
45 Zadovoljstvo s sodelavci	3,96	4,05	0,600
46 <b>Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve</b>	4,54	2,62	<b>***0,000</b>
47 Zadovoljstvo z delovnim časom	3,54	3,56	0,911
48 Zadovoljstvo z delom	4,07	4,21	0,433
49 Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,21	3,64	0,092
50 Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	3,07	3,33	0,253
51 Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	2,50	2,85	0,197
52 <b>Zadovoljstvo s statusom v organizaciji</b>	3,61	3,13	<b>*0,050</b>
53 Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	2,96	2,95	0,937
54 <b>Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja</b>	3,18	2,26	<b>***0,000</b>
55 Zadovoljstvo s plačo	3,71	3,56	0,528

\* 0,05 ≥ st. znač. > 0,01    \*\* 0,01 ≥ st. znač. > 0,001    \*\*\* 0,001 ≥ st. znač.

Vir: Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

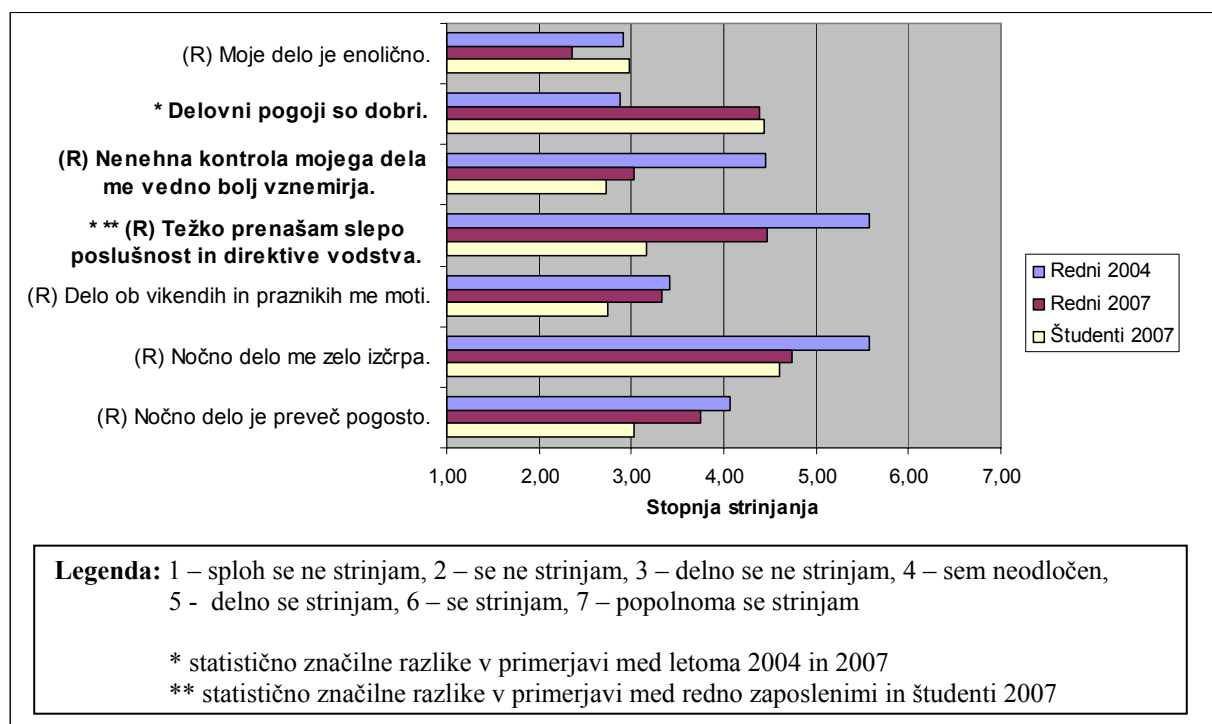


Le pri 7 od 55 trditev so opazne statistično značilne razlike v zadovoljstvu zaposlenih med primerjanima zaposlitvenima skupinama, kar predstavlja 12,7% vseh trditev. Lahko torej sprejmemo hipotezo H2, ki pravi da se zadovoljstvo zaposlenih v letu 2007 pri več kot 75% trditev med redno zaposlenimi člani in zaposlenimi preko študentskega servisa v povprečju bistveno ne razlikuje.

Kar se tiče primerjave posameznih dejavnikov zadovoljstva med redno zaposlenimi in pogodbenimi delavci, pri čemer so med pogodbene delavce poleg študentov vključeni tudi trije samozaposleni, so sklepi skoraj identični. Statistično značilne razlike se pojavijo dodatno le pri trditvi, da je nočno delo preveč pogosto, pri čemer se redno zaposleni v povprečju v večji meri strinjajo s trditvijo, da je nočno delo preveč pogosto, kot se s trditvijo strinjajo študenti in samozaposleni. Pri ostalih trditvah se rezultati ne spremenijo, če skupini študentov dodamo še pogodbene delavce.

### 3.3.4. Podrobnejša analiza posameznih postavk

Slika 6: Obremenitve na delovnem mestu, povprečja redno zaposlenih 2004 in 2007 ter študentov 2007



Vir: Zgonc (sekundarni podatki), 2004; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

Prvih 7 vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih se je nanašalo na obremenitve na delovnem mestu. Statistično značilne razlike pri preizkušanju domnev o razliki aritmetičnih sredin med letoma 2004 in 2007 so se pokazale le pri 3 trditvah in pri vseh je viden trend povečevanja zadovoljstva. Na celotno populacijo redno zaposlenih članov kabinskega osebja torej lahko posplošimo, da so se delovni pogoji v času od 2004 do 2007 izboljšali, da zaposlenih nenehna

kontrola njihovega dela v letu 2007 ne vznemirja več tako močno kot v letu 2004 oziroma je te kontrole manj, ter da zaposleni laže prenašajo slepo poslušnost in direktive vodstva kot v letu 2004, s čimer bi lahko tudi rekli, da je teh direktiv manj oziroma vodstvo v večji meri prisluhne zaposlenim v enoti kabinskega osebja. Kljub temu je povprečna vrednost strinjanja s to trditvijo tudi v letu 2007 med redno zaposlenimi še vedno precej visoka (4,46), kar še vedno kaže na delno nezadovoljstvo s to postavko.

Statistično značilne razlike za to trditev so se pokazale tudi med redno zaposlenimi člani in študenti, in sicer redno zaposleni v povprečju teže prenašajo slepo poslušnost in direktive vodstva kot študenti. Vzroke za to lahko pripišemo temu, da so študenti zaposleni pri Adrii le nekaj let, kar pomeni, da se še v precejšnji meri spoznavajo z načinom dela in tako tudi laže sprejemajo direktive vodstva oziroma jih te ne motijo v tolikšni meri kot redno zaposlene. Ker večina redno zaposlenih članov kabinskega osebja dela pri Adrii že od študentskih let naprej, jih je veliko dodobra seznanjenih z vsemi vsebinami dela. Zato je za njih moteče, da s strani vodstva pogosto dobivajo direktive, ki jim morajo slepo slediti.

Ob primerjavi ocen iz leta 2004 s tistimi iz leta 2007 lahko opazimo, da je pri vseh postavkah opazen trend povečevanja zadovoljstva kar se tiče obremenitev na delovnem mestu. Če primerjamo povprečja odgovorov redno zaposlenih in študentov, se ta bistveno ne razlikujejo, vendar je skoraj pri vseh postavkah možno zaznati rahlo večje zadovoljstvo oziroma manjše nezadovoljstvo študentov kot redno zaposlenih.

Kabinsko osebje v povprečju meni, da njihovo delo ni enolično, saj je pri vseh treh opazovanih skupinah opazen velik odstotek strinjanja s to trditvijo. To lahko razložimo s številnimi smerni, kamor v okviru svojega dela kabinsko osebje leti. Pri tem je pomembno to, da je struktura potnikov na vsaki destinaciji in od leta do leta različna, kar pomeni, da delo ni enolično. Delo kabinskega osebja je torej dinamično, zaposleni se mora nenehno prilagajati novim bolj ali manj prijetnim situacijam. Med neprijetne situacije lahko štejemo na primer razna bolezenska stanja potnikov ali celo infarkt ali smrt, strah pred letenjem potnikov ter številne druge situacije, kjer mora kabinsko osebje uporabiti tako pridobljeno znanje kot tudi biti zelo iznajdljivo, saj vsaka situacija zahteva drugačen pristop. Vedno so možne tudi nepredvidljive situacije, pri katerih mora kabinsko osebje uporabiti znanje »emergency« procedur oziroma t.i. postopkov ravnanja v sili.

Zanimivo je, da so redno zaposleni respondenti v letu 2007 pokazali celo nekoliko večje zadovoljstvo v zvezi z raznolikostjo dela kot študenti. Redno zaposleni so namreč v povprečju daljše obdobje na istem delovnem mestu kot študenti, kar bi bilo lahko povezano z mnenjem o večji enoličnosti dela, saj jim delo ne predstavlja več takega izziva kot ga študentom, ki kot člani kabinskega osebja delujejo šele kratek čas.

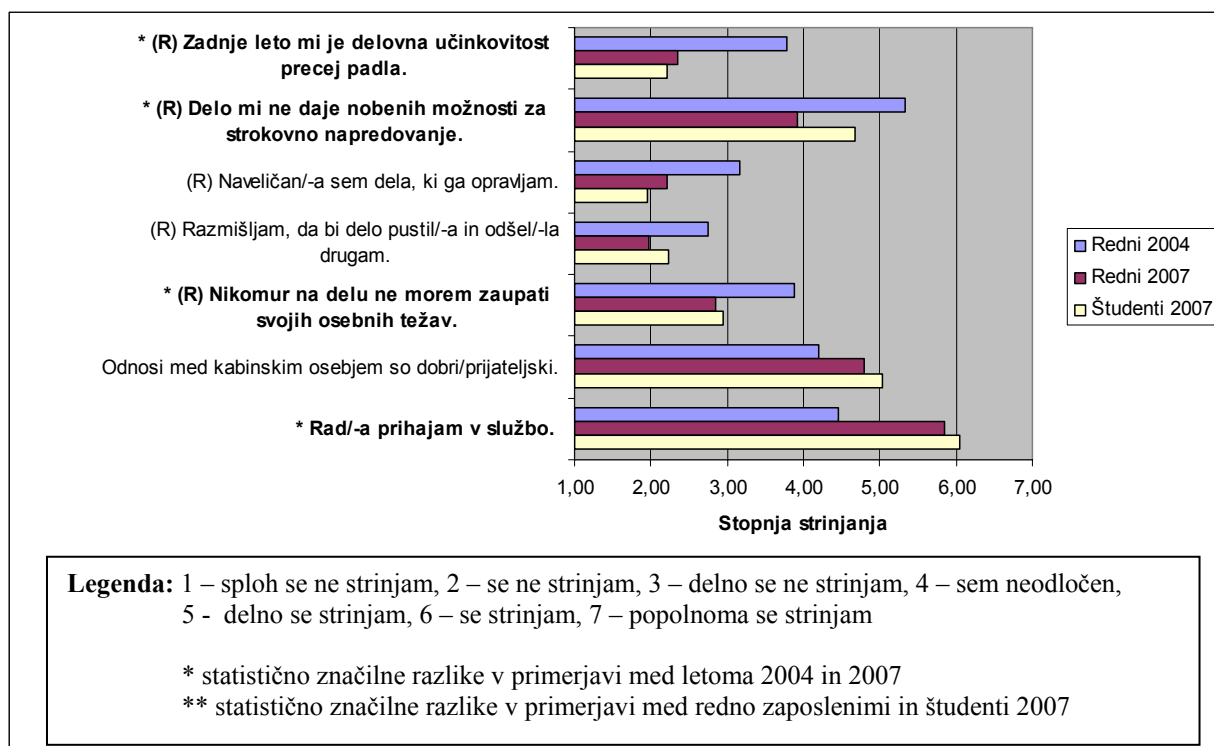
Zaradi starostne strukture in precej dolge delovne dobe večine respondentov se je potrdila trditev, da zaposlene nenehna kontrola njihovega dela s strani vodilnih precej moti. Kljub temu da je opazno občutno manjše strinjanje s trditvijo v letu 2007, jo je še vedno 25% redno

zaposlenih respondentov uvrstilo v enega izmed zadnjih treh razredov, kar kaže na nezadovoljstvo s področjem nenehne kontrole dela. Menim, da si zaradi starosti in daljše delovne dobe ter številnih delovnih izkušenj kabinsko osebje želi več samostojnosti in avtonomnosti pri svojem delu, predvsem pa večje zaupanje vodstvenega kadra v njihove delovne sposobnosti.

Kljub temu pa je določen nadzor nad delom kabinskega osebja nujno potreben zaradi potencialno nevarnega in stresnega delovnega okolja, s čimer je poskrbljeno tako za varnost osebja kot tudi za varnost potnikov. K periodični kontroli dela kabinskega osebja lahko štejemo vsakoletni t.i. »line check«, kjer nekdo izmed kabinskega osebja – inštruktorjev nadzoruje delo člana kabinskega osebja ter na koncu oceni posamezne elemente njegovega dela in poda morebitne pripombe ter predloge za izboljšave. Med potniki Adrie Airways pa se periodično izvajajo ankete o zadovoljstvu potnikov s posameznimi elementi storitve, med katerimi so tudi postavke o prijaznosti in ustrežljivosti kabinskega osebja, kar pomeni posredno kontrolo njihovega dela.

V obravnavanem poklicu predstavlja nočno delo eno izmed večjih obremenitev na delovnem mestu, ki kljub temu da po ocenah anketirancev ni prepogosto, zaposlene zelo izčrpa. Enako je z delom ob vikendih in praznikih, čeprav to delo zaposlenih niti ne moti tako močno. Zaradi predpisov v letalstvu, ki zahtevajo, da morajo imeti člani kabinskega osebja zagotovljene dovolj dolge počitke med posameznimi letenji in prav tako proste dneve, smejo zaposleni delati le v točno določenih časovnih razmikih in imajo točno določeno količino časa, ki ga lahko prebijejo na posameznem letenju (t.i. »duty time«), odvisno od tega, v katerem delu dneva so začeli svoje delo. Prav tako je omejeno maksimalno število ur prisotnosti na delovnem mestu, ki jih ima posamezni zaposleni lahko v 7 zaporednih dneh, v 28 zaporednih dneh ter v 12 zaporednih mesecih. Tega »duty time-a« kabinsko osebje ne sme preseči, saj v nasprotnem primeru lahko tako njega kot podjetje bremenijo visoke kazni. Naloga planske službe je, da skuša čim bolj enakomerno porazdeliti delovno obveznost med vikendi, prazniki ter nočnim delom med vse zaposlene, kljub temu pa so pritožbe med kabinskim osebjem nad planiranim letenjem precej pogoste.

Slika 7: Razpoloženje in odnosi na delovnem mestu, povprečja redno zaposlenih 2004 in 2007 ter študentov 2007.



Vir: Zgonc (sekundarni podatki), 2004; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na razpoloženje in odnose na delovnem mestu. Pri štirih trditvah so se pokazale statistično značilne razlike v primerjavi med letoma 2004 in 2007. Na celotno populacijo redno zaposlenih članov kabinskega osebja torej lahko posplošimo, da se je delovna učinkovitost med letoma 2004 in 2007 v povprečju izboljšala, oziroma da so bili zaposleni v povprečju bolj učinkoviti v letih 2006/7 kot v letih 2003/4, da so zaposleni v letu 2007 v povprečju bolj zadovoljni z možnostmi strokovnega napredovanja kot leta 2004, da zaposleni v letu 2007 v povprečju v večji meri lahko zaupajo sodelavcem svoje osebne težave kot leta 2004 ter da se je veselje zaposlenih do prihoda v službo v letu 2007 povečalo.

V letu 2004 so bili respondenti v povprečju najbolj nezadovoljni z možnostmi strokovnega napredovanja, kar se je v letu 2007 sicer zelo izboljšalo, vendar povprečna ocena še vedno kaže precejšnjo neopredeljenost anketiranih v zvezi z možnostmi napredovanja. Glede na to, da ima 36,4% članov kabinskega osebja vsaj višješolsko izobrazbo (veliko pa jih je tudi v fazi doštudiranja), je razumljivo, da jim to delo ne predstavlja velikega izziva in hkrati niso zadovoljni z možnostmi strokovnega napredovanja, saj le-teh ni veliko.

Najvišji položaj, ki ga lahko nekdo kot član kabinskega osebja doseže, je vodja kabinskega osebja, in pripada enemu zaposlenemu naenkrat. Vodjo se z internim razpisom menja na vsaki dve leti. Stopnja nižje je mesto inštruktorja kabinskega osebja. Teh delovnih mest je na razpolago več. Naloga inštruktorjev je, da izobražujejo nov kader v enoti kabinskega osebja in nadzorujejo delo ostalih članov kabinskega osebja. Inštruktorje v Adrii šolajo po potrebi in jih

je malo. Precej razširjeno je le napredovanje v rang CCM1 (angl. Cabin Crew Member 1<sup>1</sup>), pri čemer postane zaposleni prvi in glavni član kabinskega osebja v posadki. Vsa ta napredovanja so možna le med redno zaposlenimi.

Pri trditvi, da delo zaposlenim ne daje nobenih možnosti za napredovanje, je v letu 2007 opazna razlika med redno zaposlenimi in študenti, pri čemer se študentje bolj nagibajo k nezadovoljstvu v zvezi z možnostmi napredovanja kot redno zaposleni. To je razumljivo, saj so študenti negotovi glede prihodnje zaposlitve v Adrii. Adria je namreč v preteklih 10 letih na novo redno zaposlila zelo malo članov kabinskega osebja, ki so pri njej delali preko študentskega servisa, čeprav so se mnogi študentje želeli zaposliti pri Adrii in so prav s tem razlogom mnogokrat podaljševali čas študija. V zadnjem času so bili pritiski na nadrejene s strani kabinskega osebja zelo močni, zaradi česar so v Adrii konec leta 2006 na novo za določen čas zaposlili 11 članov kabinskega osebja, v planu pa so še nadaljnje zaposlitve.

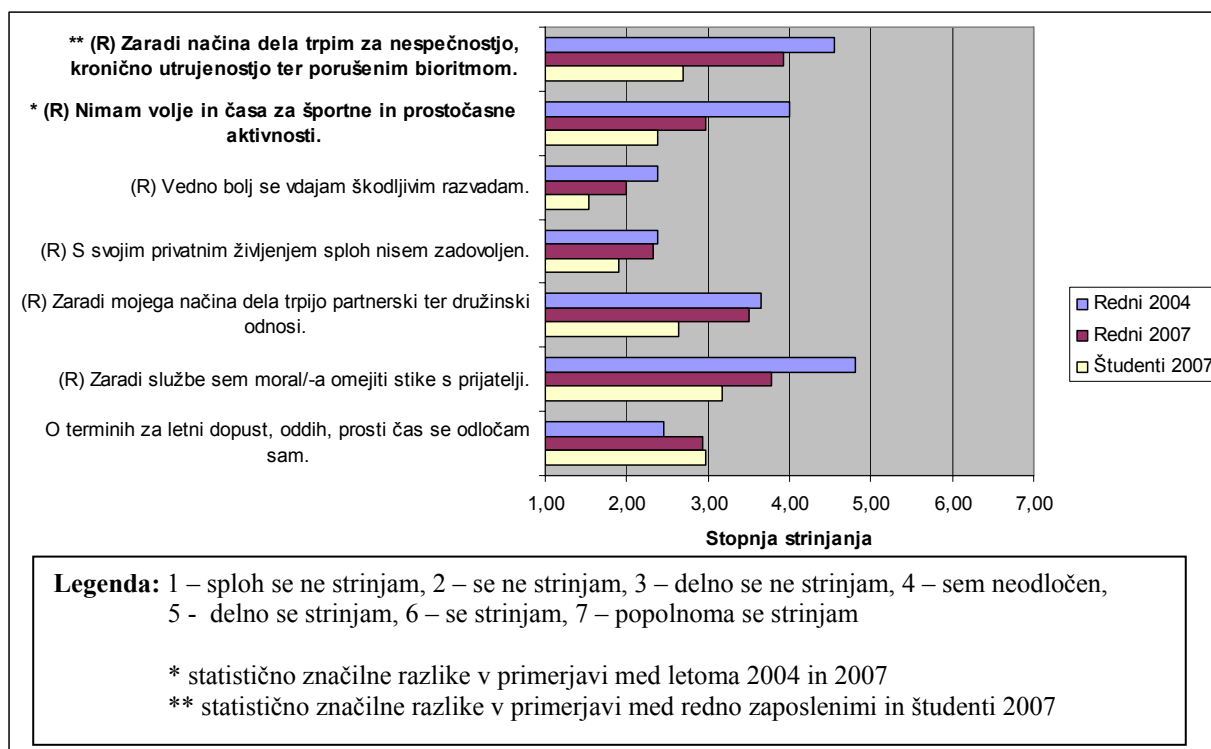
Ostale trditve v zvezi z razpoloženjem in odnosi na delovnem mestu pri vseh treh opazovanih skupinah niso pokazale pretiranega nezadovoljstva zaposlenih, prej nasprotno. Respondenti vseh treh skupin v povprečju niso naveličani dela, ki ga opravljajo in ne razmišljajo o odhodu z delovnega mesta. Lahko bi torej rekli, da so zaposleni zadovoljni s samim delom, ki ga opravljajo, kar kaže tudi visoko strinjanje vseh treh skupin (sploh obeh iz leta 2007) s trditvijo, da zaposleni radi prihajajo v službo. Frekvenčna porazdelitev (glej Prilogo 8) je pokazala, da se v obeh obravnavanih skupinah iz leta 2007 kar devet desetih anketiranih vsaj deloma strinja s to trditvijo.

Odnosi med kabinskim osebjem so v povprečju pri vseh treh skupinah precej dobri in prijateljski, na podlagi vzorca pa je opazno rahlo izboljšanje odnosov med letoma 2004 in 2007. Zaradi izboljšanja medsebojnih odnosov lahko respondenti v letu 2007 v večji meri sodelavcem zaupajo svoje osebne težave. Delo kabinskega osebja je specifično tudi z vidika neposrednih sodelavcev. Prednost dela kabinskega osebja je, da se struktura kabinskega osebja oziroma posadka od leta do leta razlikuje in le redkokdaj se zgodi, da isti člani kabinskega osebja delajo skupaj večkrat zaporedoma. Tudi če pri delu nastanejo medsebojni konflikti, se zato ti ne stopnjujejo. Delo kabinskega osebja na letalu je močno timsko usmerjeno, kar posledično pomeni, da se morajo člani kabinskega osebja med seboj razumeti in dobro ujeti, da lahko kot tim na letalu učinkovito opravljajo svoje delo. Dobri odnosi med osebjem so pomembni ne le z vidika zadovoljstva zaposlenih, ki se s tem povečuje, temveč to posledično vpliva na zadovoljstvo potnikov, saj nezadovoljni člani posadke to nezadovoljstvo prenašajo naprej neposredno na potnike.

---

<sup>1</sup> Cabin Crew Member 1 – Glavni/-a član/-ica oziroma vodja kabinskega osebja posadke letala.

Slika 8: Razpoloženje in odnosi na delovnem mestu, povprečja redno zaposlenih 2004 in 2007 ter študentov 2007



Vir: Zgonc (sekundarni podatki), 2004; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

V okviru raziskave sem se dotaknila tudi teme osebno počutje in zasebno življenje, saj je tudi to dejavnik, ki pripomore k večjemu (ne)zadovoljstvu. Statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah za leti 2004 in 2007 so se pokazale le pri eni trditvi, iz katere sledi, da imajo redno zaposleni člani kabinskega osebja v letu 2007 več volje in časa za športne in prostočasne aktivnosti kot so jih imeli v letu 2004. Vendar pri tej trditvi ne moremo trditi, da izhaja pomanjkanje volje za omenjene aktivnosti v letu 2004 iz naporenega delovnika, temveč bi lahko bil to tudi odraz samih osebnostnih značilnosti posameznih članov kabinskega osebja. Obe opazovani skupini v letu 2007 imata voljo in čas za prostočasne aktivnosti, študentje še v nekoliko večjem obsegu kot redno zaposleni. Vendar pa razlogov za to ne gre nujno iskati le v razlikah v količini dela, temveč tudi v obveznostih v zasebnem življenju, ki jih imajo redno zaposleni verjetno več, tako da jim vseeno manj časa preostane za prostočasne aktivnosti.

Pri primerjavi med redno zaposlenimi in študenti v letu 2007 so se statistično značilne razlike v povprečjih pokazale le pri eni trditvi tega sklopa, na podlagi česar lahko podam sklep, da redno zaposleni zaradi načina dela v povprečju bolj trpijo za nespečnostjo, kronično utrujenostjo ter porušenim bioritmom kot študenti. Razlog bi lahko našli v tem, da študenti praktično nimajo drugih obveznosti poleg službe, redno zaposleni pa imajo po večini že družine, zato jih po prihodu iz službe doma čaka še vrsta drugih opravil. V poletnem času, ko je letenje zelo pogosto, redno zaposleni člani zato pogosto nimajo veliko prostega časa za sprostitev in pravi počitek. Vse skupaj izvira iz specifičnega delovnika, ki se pogosto prične v

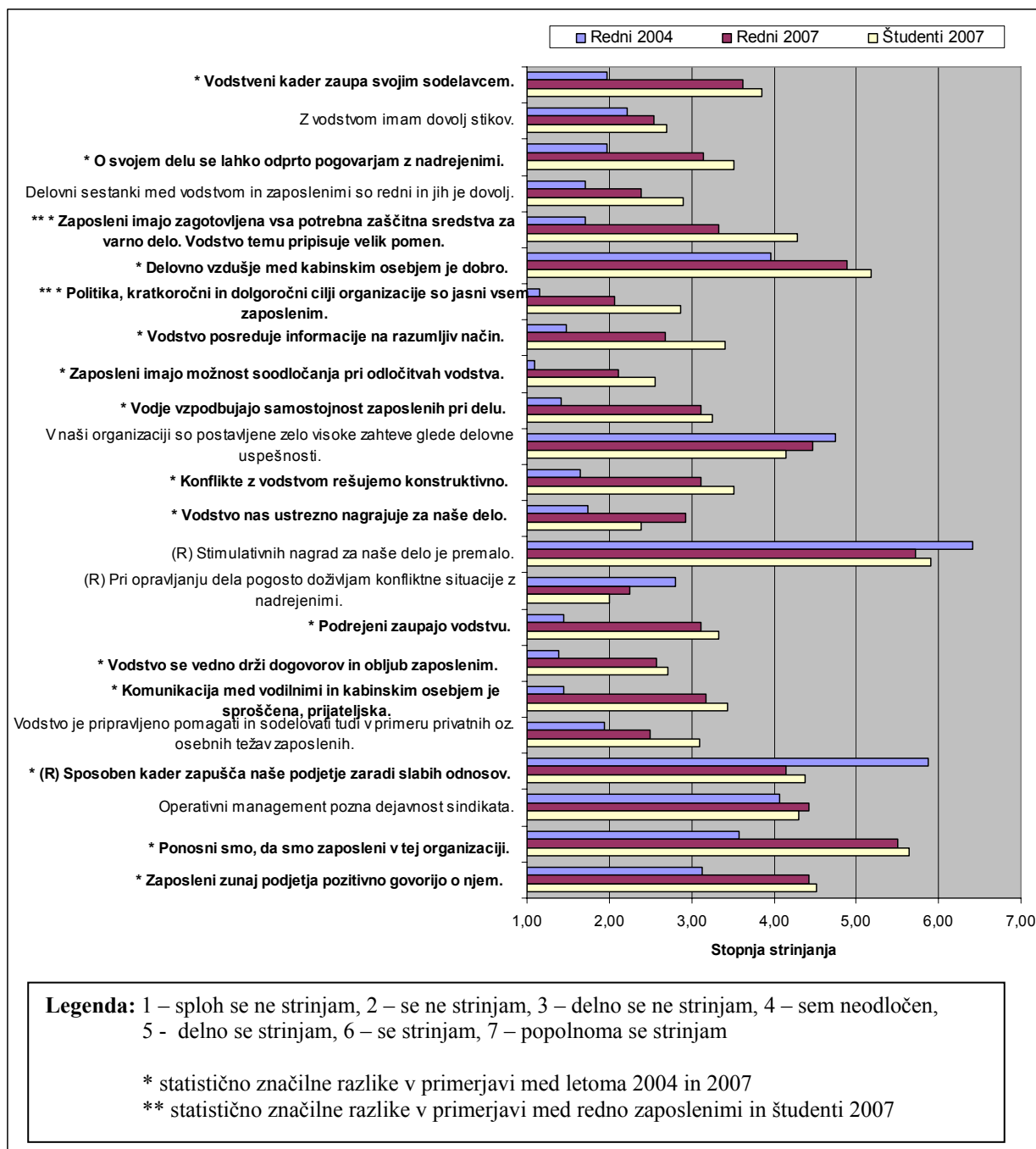
zgodnjih jutranjih urah in nadaljuje do poznega popoldneva ali pa prične v večernih urah in konča šele zgodaj zjutraj. K temu potem svoje doda še to, da se pogosto nočni in dnevni delovnik menjavata, kar predstavlja velik telesni in psihični napor za člane kabinskega osebja.

Pri vseh treh skupinah je med najvišjimi doseglo strinjanje s trditvijo, da so morali zaradi službe omejiti stike s prijatelji. Nezadovoljstvo z družabnim življenjem izven delovnika lahko prav tako pripišemo specifičnemu delovnemu času, ki ni ustaljen in pogosto zajema popoldansko in nočno delo ter delo ob vikendih in praznikih, ko so ostali ljudje doma. Zaradi enakega razloga tudi trpijo partnerski ter družinski odnosi, ki so tudi precej visoko ocenjeni med redno zaposlenimi v obeh proučevanih obdobjih. Kljub temu pa so respondenti v povprečju zadovoljni s svojim zasebnim življenjem.

Tako redno zaposleni v obeh proučevanih obdobjih kot študenti v povprečju živijo zdravo in se ne vdajajo škodljivim razvadam, kar kaže nizko povprečje vseh treh proučevanih skupin. Menim, da k temu med drugim pripomorejo številne stroge kontrole, kot na primer redni zdravniški pregledi enkrat letno ter možni nenapovedani pregledi celotne posadke ali posameznega člana pred letenjem.

Nezadovoljstvo vseh treh skupin se kaže v trditvi, da ne morejo sami odločati o terminih za letni dopust in oddih. Težava je v tem, da je največ dela, torej letenja, prav v času poletnih počitnic in drugih praznikov, ko gredo ostali ljudje na počitnice, zato je takrat težko dobiti dopust. Določanje prostega termina za letni oddih s strani vodstva in ne v terminu, kot bi želel posamezni zaposleni, ima na zaposlene verjetno dokaj negativne posledice, saj krepi občutek nezainteresiranosti in neposluha vodstva za želje in potrebe zaposlenih. Rešitev bi bila možna, če bi v času poletnih počitnic glavnino dela prevzeli študentje, ki so enako usposobljeni za delo na letalu kot redno zaposleni člani kabinskega osebja, z izjemo prvega oziroma glavnega člana kabinskega osebja v posadki (CCM1), ki je lahko le redno zaposleni.

Slika 9: Odnosi z vodstvom, povprečja redno zaposlenih 2004 in 2007 ter študentov 2007



Vir: Zgonc (sekundarni podatki), 2004; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

Zadnji sklop 23 vprašanj se je nanašal na odnose zaposlenih z vodstvom podjetja. Pri petnajstih od teh so se pokazale statistično značilne razlike v primerjavi med letoma 2004 in 2007, v primerjavi med redno zaposlenimi in študenti v letu 2007 pa so se pokazale statistično značilne razlike le pri dveh trditvah. V večini postavk, ki opredeljujejo odnose z vodstvom, so vse tri obravnavane skupine anketirancev prikazale precej slabe odnose. Kljub temu je od leta 2004 do 2007 opazen trend izboljševanja teh odnosov.

Močno se je med leti 2004 in 2007 izboljšalo mnenje redno zaposlenih članov o tem, ali vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem, vendar pa je ocena še vedno precej na strani



nezaupanja, torej imajo zaposleni še vedno občutek, da jim vodstveni kader ne zaupa. Prav tako tudi podrejeni ne zaupajo vodstvu, čeprav je opazen pozitiven trend med leti 2004 in 2007.

Vse tri skupine zaposlenih tudi menijo, da nimajo dovolj stikov z vodstvom, prav tako tudi ni dovolj delovnih sestankov z njim. Zaposleni torej menijo, da bi se morali pogosteje srečevati z vodstvenim kadrom in na ta način sproti reševati pri delu nastale težave in konfliktna situacije. Zaposleni so v sklopu dodatnih intervjujev izrazili tudi željo, da bi se teh sestankov udeleževali ne samo predstavniki nižjega temveč tudi srednjega managementa, ki je pristojen za spremembe pri delovnih procesih. Zaradi specifičnega delovnika (letenje), na žalost nikoli ne morejo biti na sestanku prisotni vsi člani kabinskega osebja skupaj, kar bi lahko pripomoglo k večji enotnosti in moči predlogov in zahtev kabinskega osebja. Če bi bili sestanki pogostejši, bi se tudi aktualni problemi lahko reševali sproti in ne le vsakih nekaj mesecev, kot je trenutna praksa.

Posledično imajo člani kabinskega osebja občutek, da se vodstvo ne zmeni dovolj zanje. Zato se verjetno tudi precej zaposlenih težko odkrito pogovarja z nadrejenimi oziroma komunikacija med vodilnimi kadri in kabinskim osebjem ni sproščena in prijateljska v tolikšni meri, kot bi si zaposleni želeli. Zaposleni tudi ne verjamejo, da vodstvo želi reševati nastale probleme na konstruktiven način. Posledično se dogaja, da se zaposleni konfliktom kar se da izogibajo, jih skušajo preprečevati ali celo rešijo na čim bolj racionalen način, namesto da bi jih reševali skupaj z vodilnimi. Zato tudi ne preseneča trditev vseh treh skupin, da zaposleni pri opravljanju dela redko doživljajo konfliktna situacije z vodilnimi. Zaposleni se raje izogibajo konfliktnim situacijam z vodstvom, le-ti pa jih ne opazijo ali nočejo opaziti.

Anketiranci so tudi mnenja, da jim vodstvo ne posreduje informacij na razumljiv način. Lahko sklepamo, da zaradi motenj v komuniciranju oziroma v posredovanju informacij prihaja do neizpoljenih obveznosti tako s strani kabinskega osebja kot tudi s strani vodstva. Posledično so nezadovoljni tako zaposleni kot tudi vodstvo. Zanimivo pa bi bilo izvedeti, ali tudi kabinsko osebje posreduje vodstvu informacije na nerazumljiv način in tako opozoriti na možno napačno komunikacijo med obema stranema.

Zaradi problemov v komunikaciji posledično zaposlenim politika, kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja niso preveč jasni. To je še posebej opazno pri redno zaposlenih v letu 2004, ko se nihče izmed anketiranih ni opredelil, da se s trditvijo, da so mu politika in cilji organizacije jasni, vsaj deloma strinja (glej Prilogo 8). Tudi v letu 2007 je kar 89,3% redno zaposlenih respondentov izkazalo vsaj delno nestrinjanje z omenjeno trditvijo, kar je še vedno zelo veliko.

Zaposleni se ne morejo poistovetiti s cilji organizacije, saj jim le-ti očitno sploh niso znani. Na podlagi dodatnih intervjujev sem izvedela, da zaposleni pogosto izvedo informacije o načrtih in delovanju podjetja šele iz medijev. Zato se zaposleni ne čutijo kot del Adrie, v njih se krepi občutek nepomembnosti za podjetje, kar močno povečuje stopnjo nezadovoljstva,

hkrati pa je to tudi močan razlog, zakaj zaposleni ne zaupajo vodstvu. Zaposleni se ne počutijo varne v svojem delovnem okolju, saj ne vedo, kakšne načrte ima vodstvo z njimi.

Zaposleni so tudi mnenja, da nimajo veliko možnosti soodločanja pri odločitvah vodstva. Resda bi člani kabinskega osebja težko soodločali pri pomembnih strokovnih odločitvah vodstva, vendar pa bi po mnenju zaposlenih (dodatni intervjuji) morali imeti možnost podajanja predlogov in mnenj v zvezi s samim delom na letalu, kot na primer izvedba leta, izbor hrane za potnike, itd.

Povprečje vseh skupin odraža majhno vzpodbujanje vodij k samostojnosti zaposlenih pri delu, kar pa je razumevajoče, saj so večinoma vsi delovni postopki vnaprej določeni in predpisani. Tako ISM (Inflight Service Manual<sup>2</sup>) določa sestavo obrokov in postrežbe potnikov posameznih kategorij na posameznih destinacijah, CEM (Cabin Emergency Manual<sup>3</sup>) določa vse postopke ravnanja v izrednih situacijah in predpisuje vso potrebno opremo ter ravnanje z njo, v FOM-u (Flight Operations Manual<sup>4</sup>) pa so določene delovne dolžnosti člana kabinskega osebja, lik stevardese, itd. Člani kabinskega osebja zato težko ravnajo inovativno in samostojno.

Vse tri skupine anketiranih so mnenja, da člani kabinskega osebja niso ustrezno nagrajeni s strani vodstva za delo, ki ga opravljajo, prav tako je iz odgovorov razvidno, da zaposleni menijo, da dobijo premalo stimulatивnih nagrad za opravljeno delo.

Zaskrbljujoče je, da se zaposleni v povprečju ne strinjajo s trditvijo, da je za njihovo varnost vse poskrbljeno. Delo na letalu je namreč zelo strogo nadzorovano. Zato mora podjetje na podlagi mednarodno sprejetih standardov zagotoviti, da imajo zaposleni na razpolago vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo in jih znajo po potrebi tudi uporabiti. Kljub temu pa bi podjetje v nekaterih primerih lahko preskrbelo tudi nekatera dodatna sredstva, ki po predpisih niso obvezna, da bi se kabinsko osebje pri svojem delu počutilo bolj varno.

Vse tri skupine zaposlenih se precej strinjajo s trditvijo, da so v Adrii postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Adriini leti so v povprečju zelo kratki, na njih pa kabinsko osebje potnikom postreže s predpisanim servisom, ki je pogosto časovno zelo zahteven. Kabinsko osebje pogosto dela do zadnje minute, ko se mora zaradi pristajanja letala zaradi varnosti usesti. Včasih razpoložljiv čas za izvedbo servisa skrajšajo še neugodne vremenske razmere, ko mora biti zaradi varnosti privezano tudi kabinsko osebje. Med postanki je kabinsko osebje odgovorno za nadzor čistilcev in ostalega osebja, ki vstopi v letalo. Hkrati je kabinsko osebje med opravljanjem vseh teh dolžnosti med letom odgovorno tudi za varnost potnikov v kabini in mora biti zato ves čas zbrano, prisebno in pozorno na dogajanje v letalu, da bi lahko v primeru izredne situacije hitro in primerno ravnalo. Kljub napornemu in

---

<sup>2</sup> ISM (Inflight Service Manual) – Priročnik o poteku servisa potnikom na letalu.

<sup>3</sup> CEM (Cabin Emergency Manual) - Priročnik kabinskemu osebju o ravnanju v izrednih situacijah.

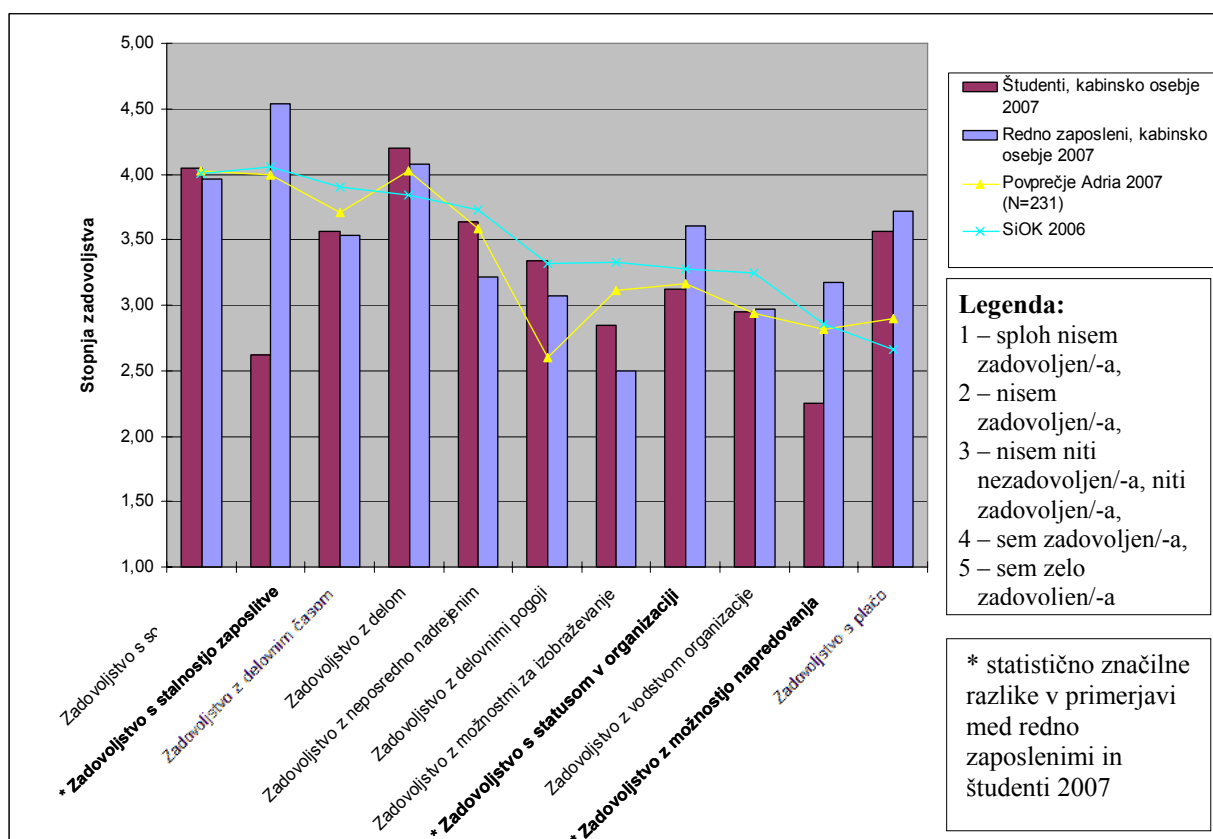
<sup>4</sup> FOM (Flight Operations Manual) - Priročnik o vseh pravilih, zakonih in postopkih, ki se nanašajo na civilno letalstvo.

odgovornemu načinu dela pa mora biti kabinsko osebje ves čas tudi prijazno, nasmejeno in na razpolago potnikom. Vse naštetu predstavlja zelo visoke standarde za delovno uspešnost kabinskega osebja.

### 3.3.5 Primerjava zadovoljstva članov kabinskega osebja z zadovoljstvom v Adrii Airways in s slovenskim povprečjem

V zadnjem sklopu vprašanj so člani kabinskega osebja ocenjevali stopnjo zadovoljstva s posameznimi vidiki dela, pri čemer pa je bila lestvica petstopenjska in ne več sedemstopenjska, ker je povzeta po vprašalniku projekta SiOK. Ta sklop vprašanj sem vzela iz vprašalnika o klimi in zadovoljstvu projekta SiOK z namenom, da lahko primerjam zadovoljstvo kabinskega osebja tudi z zadovoljstvom v celotnem podjetju ter s slovenskim povprečjem (povprečjem vseh podjetij, ki sodelujejo pri projektu SiOK). Projekt merjenja klime in zadovoljstva SiOK se je v Adrii Airways izvajal v maju 2007, kar je nekaj mesecev po raziskavi, ki sem jo med kabinskim osebjem izvedla jaz. Slovensko povprečje je sicer iz leta 2006, vendar so to najnovejši podatki in so tudi sicer v uradnem poročilu za podjetje Adriini podatki iz leta 2007 primerjani s SiOK povprečjem iz leta 2006. Rezultati primerjav so prikazani na Sliki 10.

Slika 10: Primerjava posameznih vidikov zadovoljstva med študenti, med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja, med celotnim podjetjem in med slovenskim povprečjem



Vir: SiOK, 2007, str. 9; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

V splošnem je med kabinskim osebjem čutiti zadovoljstvo s sodelavci, s plačo, z delovnim časom in delom, ki ga opravljajo, redno zaposleni pa so zadovoljni tudi s stalnostjo zaposlitve in statusom v organizaciji. Srednje ocenjene kategorije so bile zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, z delovnimi pogoji ter z vodstvom organizacije, med redno zaposlenimi tudi zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, med študenti pa z možnostmi za izobraževanje in statusom. Slabo ocenjene kategorije so med študenti zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve in z možnostjo napredovanja, med redno zaposlenimi pa zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje. Lahko povzamemo tudi to, da so v splošnem redno zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, najmanj pa z možnostmi izobraževanja. Med študenti pa je v splošnem največje zadovoljstvo z delom, najmanj zadovoljstva pa so študenti izrazili z možnostmi napredovanja.

Statistično značilne razlike med študenti in redno zaposlenimi so se pojavile pri treh trditvah. Redno zaposleni člani kabinskega osebja so veliko bolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve kot študenti, kar je razumljivo, saj študenti nimajo nikakršnih zagotovil s strani podjetja, koliko časa bodo še lahko delali za podjetje in ali jim bo podjetje ponudilo redno delovno razmerje, ko se jim status študenta izteče. Redno zaposleni so v povprečju tudi bolj zadovoljni s statusom, ki ga imajo v organizaciji, kot študenti, kar je razumljivo, saj imajo redno zaposleni v podjetju višji status kot študenti.

Pri redno zaposlenih je opazno tudi veliko večje zadovoljstvo z možnostjo napredovanja kot med študenti. V tej oceni se odraža negotovost študentov glede možnosti redne zaposlitve v podjetju, hkrati pa je visoka ocena pri redno zaposlenih članih kabinskega osebja deloma tudi odraz pozitivnih občutij novozaposlenih članov, ki so jih malo pred izvedbo raziskave zaposlili iz vrst študentov. Ti med vsemi redno zaposlenimi respondenti v letu 2007 predstavljajo kar 40% delež.

Zaradi domneve, da so novozaposleni člani kabinskega osebja (ti so zaposleni za določen čas) bolj zadovoljni s posameznimi vidiki zadovoljstva kot kabinsko osebje, ki je zaposleno že dlje časa (to so tisti, ki so zaposleni za nedoločen čas), sem ugotavljala, ali obstajajo med tema dvema skupinama statistično značilne razlike. Rezultati primerjave so prikazani na Sliki 11 (na str. 41). Statistično značilne razlike se pokažejo le pri dveh od enajstih kategorij zadovoljstva (gledano zadnji sklop vprašanj), in sicer sta to zadovoljstvo z delovnim časom in zadovoljstvo s plačo, s katerima so novozaposleni člani kabinskega osebja značilno bolj zadovoljni kot tisti, ki so zaposleni že dlje časa. Pri obeh skupinah pa je enako nizko zadovoljstvo z možnostmi napredovanja.

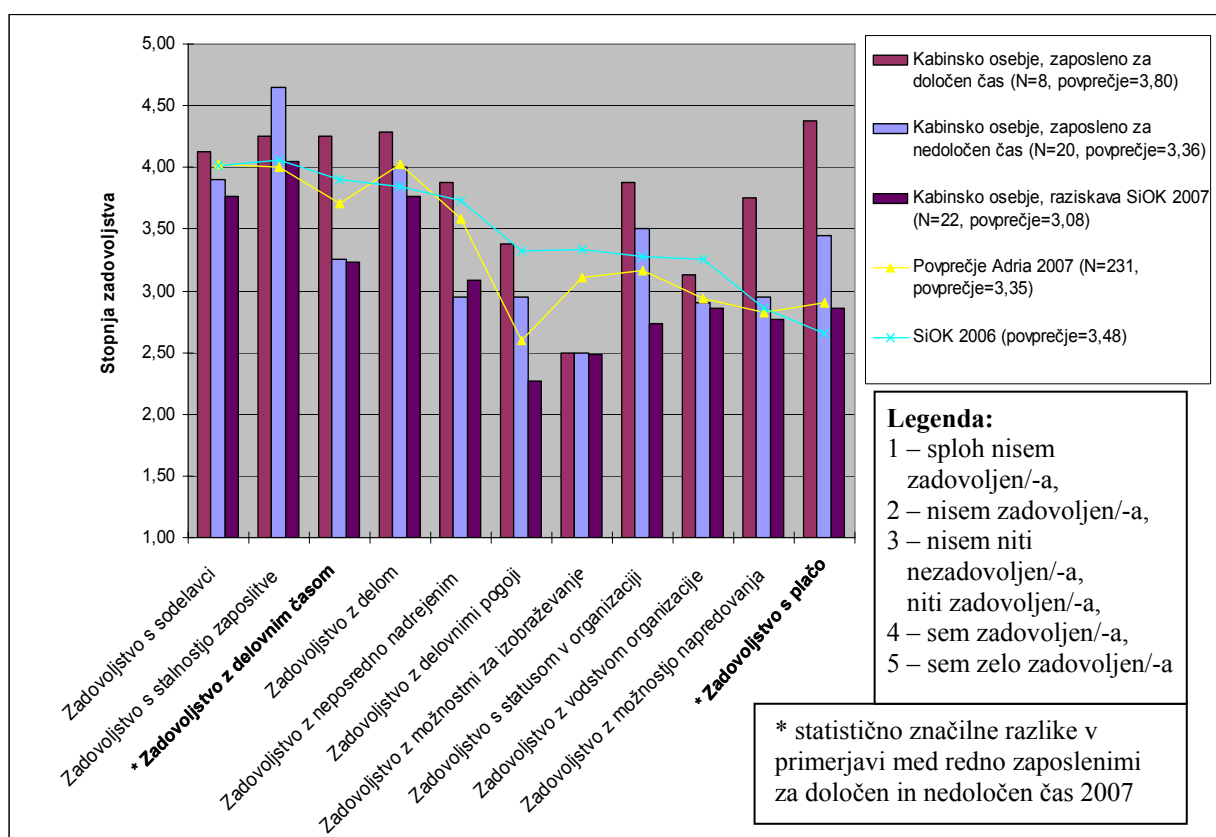
Sicer pa so novozaposleni v povprečju bolj zadovoljni z vsemi postavkami in tudi v splošnem izražajo večje zadovoljstvo (povprečje je 3,8 na petstopenjski lestvici) kot tisti, ki so zaposleni v podjetju že dlje časa (povprečje je 3,36 na petstopenjski lestvici). Izjema je le zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, ki je pri zaposlenih za nedoločen čas višje, kar izhaja iz razlik v pogodbah o zaposlitvi med obema skupinama. Medtem ko so višje stopnje zadovoljstva pri novozaposlenih članih kabinskega osebja verjetno odraz navdušenja nad

dobljeno zaposlitvijo, pa bi nižja stopnja zadovoljstva med zaposlenimi za nedoločen čas lahko bila odsev naveličanosti in apatije tistih, ki so na poziciji člana kabinskega osebja že več let in jim delo ni več tako zanimivo kot na začetku, oziroma ne zadovolji njihovih kariernih možnosti glede na pridobljeno izobrazbo.

V skladu z zgoraj povedanim lahko sprejemem hipotezo H4, da je zadovoljstvo novozaposlenih članov kabinskega osebja (t.j. zaposlenih za določen čas) višje od zadovoljstva redno zaposlenih članov kabinskega osebja, ki so zaposleni v podjetju že dlje časa (t.j. za nedoločen čas).

Ker se študenti po statusu in pogojih dela razlikujejo od redno zaposlenih članov kabinskega osebja, sem v primerjavo s splošnim zadovoljstvom v Adrii in s slovenskim povprečjem vključila le redno zaposlene člane kabinskega osebja. Pri primerjavi posameznih vidikov zadovoljstva kabinskega osebja z zadovoljstvom v Adrii in s slovenskim povprečjem sem prišla do zanimivih ugotovitev.

Slika 11: Primerjava posameznih vidikov zadovoljstva med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja za določen ali nedoločen čas v okviru lastne raziskave, ter zadovoljstvom kabinskega osebja v okviru raziskave SiOK, celotnim podjetjem in slovenskim povprečjem.



Vir: SiOK, 2007, str. 9; Lastni viri, 2007.

Na Sliki 11 sem rezultate ankete, ki sem jo med kabinskim osebjem izvedla jaz, primerjala tudi z rezultati raziskave SiOK, pri čemer sem posebej izločila rezultate projekta SiOK, ki se nanašajo na sektor kabinskega osebja v Adrii Airways. Zanimivo je, da so povprečja kabinskega osebja pri projektu SiOK večinoma nižja od povprečij redno zaposlenih članov kabinskega osebja v moji raziskavi, razlika pa je še toliko bolj opazna, če pri moji raziskavi vzamemo le novozaposelne člane.

Časovna razlika med obema raziskavama je približno 4 mesece. V tem času bi lahko predvsem dva dogodka vplivala na zadovoljstvo kabinskega osebja. Raziskava SiOK se je v Adrii izvajala konec meseca maja, ko je med kabinskim osebjem že zaznati povečano količino letenja zaradi prvomajskih praznikov in kasneje poletnih počitnic. To posledično pomeni več letenja in manj prostega časa za kabinsko osebje. Hkrati je Adria v maju vključila v letenje dve novi letali CRJ-900 s po 86 sedeži, ki sta med kabinskim osebjem vzbudili odpor in negotovanje zaradi težke izvedbe servisa na letalu, saj sta v letalu le dva člana kabinskega osebja kot v manjšem CRJ-200, potnikov pa je skoraj še enkrat več.

Povprečja kabinskega osebja pri projektu SiOK so v vseh 11 kategorijah pod povprečjem celotne Adrie, kar pa ne velja za rezultate raziskave, ki sem jo med kabinskim osebjem izvedla jaz. Pri treh kategorijah je povprečje redno zaposlenih članov kabinskega osebja približno enako povprečju celotne Adrie, in sicer so to zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo z delom ter zadovoljstvo z vodstvom organizacije. Zadovoljstvo s sodelavci je približno enako tudi povprečju SiOK, na splošno pa je dobro ocenjeno. Tudi zadovoljstvo z delom je dobro ocenjeno in je še celo nekoliko višje kot povprečje SiOK. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije pa je za razliko od prejšnjih dveh slabše ocenjeno (približno 2,95 od 5) in je pod povprečjem SiOK. Zadovoljstvo z vodstvom je tako v sektorju kabinskega osebja kot tudi v Adrii v splošnem med najslabše ocenjenimi kategorijami, tako da bi moralo vodstvo podrobneje proučiti razloge za to in stanje izboljšati.

Pri petih kategorijah je povprečje redno zaposlenih članov kabinskega osebja višje od povprečja Adrie. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve je pri redno zaposlenih članih kabinskega osebja sploh najboljše ocenjena kategorija in močno presega tako povprečje Adrie kot tudi povprečje SiOK, možen razlog za to pa sem omenila že zgoraj. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji je pri redno zaposlenih članih kabinskega osebja sicer večji kot Adriino povprečje, povprečje kabinskega osebja v raziskavi SiOK pa je pri tej kategoriji izrazito slabo. Vsa tri povprečja pa so pod nivojem povprečja SiOK.

Tudi zadovoljstvo s statusom v organizaciji in zadovoljstvo z možnostjo napredovanja med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja presegata povprečji Adrie, prav tako povprečji SiOK, če pa pogledamo povprečje kabinskega osebja raziskave SiOK pa je to spet slabo in pod povprečjem Adrie in skupnim SiOK povprečjem. Zadovoljstvo s plačo pri redno zaposlenih članih kabinskega osebja močno presega povprečje Adrie in SiOK, kljub temu da velja v slovenskem povprečju za eno slabše ocenjenih kategorij. Tudi med kabinskim

osebjem, ki je sodelovalo pri raziskavi SiOK, je zadovoljstvo s plačo dokaj dobro ocenjeno in je edino izmed 11 kategorij, ki je nad povprečjem SiOK.

Tri kategorije so bile med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja slabše ocenjene kot v splošnem v Adrii. Zadovoljstvo z delovnim časom in zadovoljstvo z neposredno nadrejenim sta slabše ocenjeni tudi od povprečja SiOK, kljub temu pa sta povprečji zadovoljivi. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje je pod povprečjem Adrie in še bolj pod povprečjem SiOK in dosega tudi sicer nizko stopnjo zadovoljstva, saj Adria kabinskemu osebju nudi večinoma le zakonsko določena izobraževanja. Kabinsko osebje bi si želelo poleg teh tudi druga neobvezna izobraževanja oziroma seminarje, predvsem iz področja psihologije. Kabinsko osebje se namreč na letalu pogosto znajde v problematičnih situacijah s potniki. Skozi dodatna izobraževanja in pogovore o teh in ostalih problemih bi se kabinsko osebje lažje soočilo s problematičnimi situacijami in se v njih znašlo.

Vse tri kategorije, ki so v sektorju kabinskega osebja slabše ocenjene od povprečja Adrie, naj Adrii predstavljajo izziv, da jih v tem sektorju v prihodnjih letih izboljša. To so zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo z neposredno nadrejenim in zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje. Ne glede na pozitivno odstopanje od povprečja Adrie izziv za izboljšanje predstavljajo tudi kategorije zadovoljstva z delovnimi pogoji, z možnostjo napredovanja ter z vodstvom organizacije, saj so razen zadnjega pod povprečjem SiOK in na splošno slabše ocenjene.

Na podlagi zgoraj ugotovljenega hipoteze H3 ne morem ne zavrni in tudi ne sprejeti. Prvi del hipoteze, da so člani kabinskega osebja v letu 2007 izkazali najmanjše zadovoljstvo z vodstvom organizacije, namreč ne velja. Omenjena kategorija je bila sicer precej nizko ocenjena, vendar pa je bila med redno zaposlenimi nižje ocenjena še kategorija, ki se tiče zadovoljstva z možnostmi za izobraževanje. Pri študentih pa so bile nižje ocenjene kar tri kategorije, in sicer zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje, zadovoljstvo z možnostjo napredovanja in zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve. Drugi del hipoteze, ki pravi, da bo povprečna ocena zadovoljstva z vodstvom organizacije manjša od 3, pa je pravilen, saj sta povprečji obeh skupin manjši od 3 (2,95 in 2,96).

### ***3.3.6 Splošno mnenje zaposlenih glede kvalitete delovnega življenja***

Na koncu ankete je bilo podano še vprašanje, ali zaposleni menijo, da je kvaliteta njihovega delovnega življenja, odnos vodstva do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ustrezno. Rezultati so podani v Tabeli 10 (na str. 44).

Ob primerjavi rezultatov anket, izvedenih leta 2004 in 2007, se je po mnenju kabinskega osebja kvaliteta delovnega življenja, odnos vodstva do zaposlenih in njihovo vodenje organizacije močno izboljšalo, saj se je iz 3% podpore delež dvignil na skoraj 34%. Še vedno pa tudi v letu 2007 dve tretjini respondentov menita, da kvaliteta njihovega delovnega

življenja, odnos vodstva do zaposlenih in vodenje te organizacije niso ustrezni. Vodstvo je sicer že veliko naredilo za izboljšanje pesimističnega pogleda, ki je vladalo med kabinskim osebjem v letu 2004, vendar pa bi se dalo obstoječe stanje še precej izboljšati.

Tabela 10: Ali menite, da je kvaliteta vašega delovnega življenja ustrezna, odnos vodstva do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ustrezno?

	Leto 2004		Leto 2007	
	Frekvenca	Odstotek %	Frekvenca	Odstotek %
<b>Da</b>	1	3,23	34	33,66
<b>Ne</b>	27	87,10	59	58,42
<b>Skupaj</b>	28	90,32	93	92,08
<b>Manjkajoča vrednost</b>	3	9,68	8	7,92
<b>Skupaj</b>	31	100,00	101	100,00

Vir: Zgonc (sekundarni podatki), 2004; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

Respondenti so lahko v primeru nestrinjanja podali tudi svoja mnenja in predloge glede izboljšanja trenutnih razmer v podjetju, ki so prikazani v Tabeli 11.

Tabela 11: Predlogi za izboljšanje kvalitete delovnega življenja med respondenti v letu 2004 in 2007

Predlogi za izboljšave	Frekvenca 2004	Frekvenca 2007
Zamenjava vodstva, ker sedanje ne obvlada svojega dela.	7	2
Več srečanj in sestankov kabinskega osebja z vodilnimi kadri.	2	1
Izboljšati informiranje zaposlenih s strani vodstva ter medsebojno komunikacijo.	3	5
Boljši in manj ignoranten odnos vodstva do kabinskega osebja.	7	7
Večje sodelovanje vodstva z zaposlenimi in upoštevanje njihovih predlogov pri stvareh, ki se dotikajo letenja in izvedbe servisa na letalu.	3	3
Bolj svobodno izbiranje mesečnih prostih dni in letnih dopustov.	4	1
Enakomernejše planiranje.	4	4
Ustrezno nagrajevanje in stimulacija zaposlenih.	4	4
Manj nepotizma (zaposlovanje svojih sorodnikov).	1	1
Manj osebnih interesov in zlorab privilegijev s strani vodstva.	1	4
Izboljšanje delovnih pogojev, večja skrb za varnost.	5	/
Redno zaposliti več kabinskega osebja.	1	4
Zgledovanje po uspešnih letalskih družbah tudi glede ravnanja s človeškim kapitalom.	1	/
Enako spoštovanje podjetja do študentov kot do redno zaposlenih.	/	5
Več možnosti napredovanja med kabinskim osebjem.	/	3
Več možnosti za izobraževanje.	/	3

Vir: Zgonc (sekundarni podatki), 2004; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.



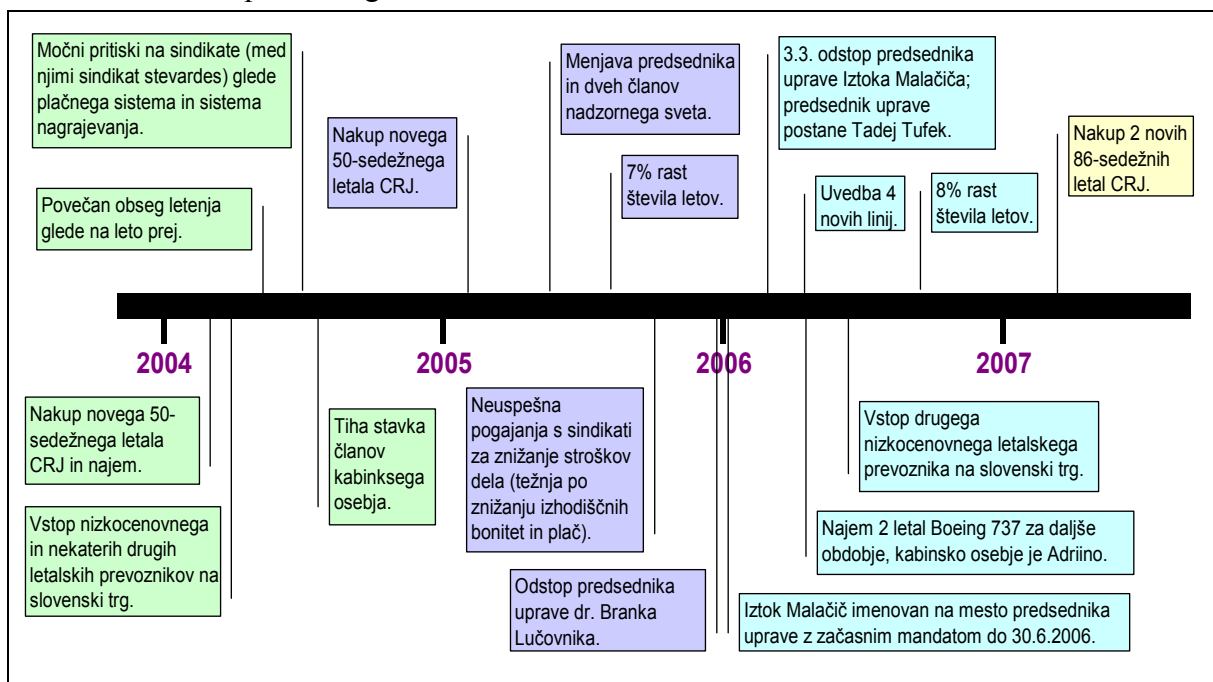
## 4. DISKUSIJA

V diskusiji najprej predstavljam grafični prikaz dogodkov med letoma 2004 in 2007, nato pa podajam glavne ugotovitve, ki so se pokazale skozi raziskavo, skušam najti razloge za obstoječe stanje ter podati predloge za izboljšave zadovoljstva zaposlenih.

### 4.1 GRAFIČNI PRIKAZ DOGODKOV V LETU 2004 IN 2007

Na Sliki 12 je prikazana časovna premica dogodkov, ki so se v Adrii zgodili med letoma 2004 in 2007 in so kakorkoli vplivali na zadovoljstvo zaposlenih v sektorju kabinskega osebja. Zaposleni so namreč del podjetja, zato posamezni dogodki v podjetju na zaposlenih pustijo pozitiven ali negativen pečat v zadovoljstvu pri delu. S pomočjo časovne premice tako lahko lažje pojasnim nekatere vzroke (ne)zadovoljstva med zaposlenimi v sektorju kabinskega osebja.

Slika 12: Grafični prikaz dogodkov med letoma 2004 in 2007



Vir: Letno poročilo 2004, 2005, str. 23-25; Letno poročilo 2005, 2006, str. 12-17; Letno poročilo 2006, 2007, str. 6-14.

### 4.2 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Z analizo rezultatov raziskave sem ugotovila, da se je zadovoljstvo redno zaposlenih članov kabinskega osebja med letoma 2004 in 2007 precej izboljšalo. Kljub temu pa so nekatere kategorije še vedno precej nizko ocenjene in predstavljajo podjetju izziv, da jih izboljša. V Tabeli 12 (na str. 46) so predstavljene hipoteze, ki sem jih skozi raziskavo skušala potrditi ter

njihov status, ali je bila posamezna hipoteza potrjena ali ne oziroma do kakšne mere. Na podlagi tega in s pomočjo analize dogodkov bom lahko podala predloge za izboljšanje stanja.

Tabela 12: Postavljene hipoteze in njihov status

	HIPTEZA	STATUS
<b>H1</b>	Zadovoljstvo redno zaposlenih članov kabinskega osebja se je v povprečju pri več kot polovici proučevanih trditev v letu 2007 glede na leto 2004 izboljšalo.	Hipoteza JE potrjena.
<b>H2</b>	Zadovoljstvo zaposlenih v letu 2007 se pri več kot 75% trditev med redno zaposlenimi člani in zaposlenimi preko študentskega servisa v povprečju bistveno ne razlikuje.	Hipoteza JE potrjena.
<b>H3</b>	Zaposleni v letu 2007 so v povprečju najmanj zadovoljni z vodstvom organizacije; tega bodo ocenili na skali (1 – sploh nisem zadovoljen; 5 – zelo zadovoljen) s povprečno oceno, manjšo od 3.	Hipoteza JE DELNO potrjena. Zaposleni v povprečju niso najmanj zadovoljni z vodstvom organizacije, vendar pa so ta vidik zadovoljstva ocenili na skali s povprečno oceno, manjšo od 3.
<b>H4</b>	Zadovoljstvo novozaposlenih (t.j. zaposlenih za določen čas) je v letu 2007 v splošnem višje od zadovoljstva zaposlenih, ki so v podjetju zaposleni že dlje časa (t.j. zaposleni za nedoločen čas).	Hipoteza JE potrjena.

Vir: Zgonc (sekundarni podatki), 2004; Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

V letu 2004 je bilo vzdušje med kabinskim osebjem precej kritično, saj so v začetku poletja izvedli celo tiho stavko oziroma množično prijavljali bolniško odsotnost (Vodovnik, 2004). Razloge gre iskati v odnosu vodstva do kabinskega osebja in nekaterih dogodkih, ki so se takrat zgodili v podjetju. V letu 2004 so se izvajali močni pritiski na sindikate, med njimi tudi sindikat stevardes, glede znižanja izhodiščnih plač, pridobljenih bonitet in ostalih pogojev dela. Po drugi strani pa je pridobitev dveh novih letal in večji obseg letenja glede na leto prej predstavljalo precejšnje povečanje dela za obstoječe stevardese. Novih članov kabinskega osebja že več let niso redno zaposlovali. Ker pa velja, da na mesto CCM1 šolajo le redno zaposlene in ker je vsako leto nekaj članov kabinskega osebja odšlo v pokoj, se je število kabinskega osebja, izšolanega za pozicijo CCM1 zmanjševalo. Ob vse večji količini letenja je to predstavljalo hudo obremenitev in stres za obstoječe redno zaposlene člane kabinskega osebja.

Ob vsem tem je na slovenski trg istega leta vstopil tudi prvi nizkocenovni letalski prevoznik, poleg njega pa še nekaj drugih evropskih letalskih prevoznikov, kar je poostrilo konkurenco. Vodstvo Adrie z zaposlenimi ni veliko komuniciralo, tako da s politiko in cilji podjetja niti malo niso bili seznanjeni. Zaposleni so bili zato negotovi, kaj se s podjetjem dogaja, pri čemer je bila pod vprašanjem varnost zaposlitve, saj bi kabinsko osebje ob propadu podjetja zaradi pomanjkanja izkušenj težko našlo zaposlitev kje drugje. Hkrati pa so bili zaposleni zelo nezadovoljni in jezni na vodstvo, saj je podjetje nanje brez pojasnil pritiskalo z letenjem in jim hkrati želelo krčiti pravice. Vse to so močni argumenti za vzbuditev nezadovoljstva med kabinskim osebjem.

Med obema proučevanima letoma se je v podjetju dvakrat zamenjal predsednik uprave, kar je pustilo negativen pečat tudi na občutenju zaposlenih, vendar se je stanje spomladi 2006 stabiliziralo. V letu 2007 se je zadovoljstvo v sektorju kabinskega osebja v primerjavi z letom 2004 precej izboljšalo, saj nobena izmed kategorij zadovoljstva ni bila več tako kritično nizko ocenjena. Prav pri kategoriji odnosi z vodstvom je med obema letoma opaznih največ statistično značilnih izboljšav, kar je zelo vzpodbudno. Kljub temu zaposleni še vedno menijo, da odnosi z vodstvom niso ustrezni in so na tem področju potrebne nadaljne izboljšave. Problem pomanjkanja CCM1 so se po več letih jeseni 2006 omilili z redno zaposlitvijo novih članov in njihovim izšolanjem za to mesto, vendar pa se bo že kmalu verjetno spet pokazala potreba po vnovični zaposlitvi in izšolanju takega kadra.

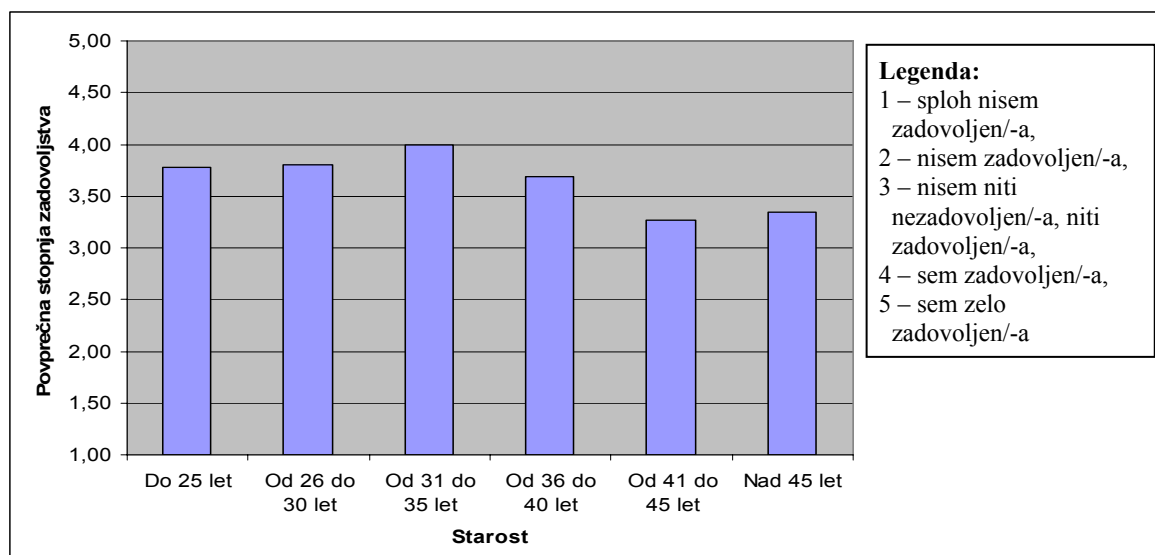
Kabinsko osebje izpostavlja tudi problem v komunikaciji med vodstvom in njimi. Čeprav se vodstvo zaveda, da je komunikacija ključ do uspeha in izpostavlja načela v komuniciranju, kot so odprtost, prodorno sodelovanje, razvidnost, dvosmernost, hiter odziv in trajnost (Letno poročilo 2006, 2007, str. 60), se teh načel v realnosti v veliki meri ne drži, vsaj kar se tiče komunikacije s kabinskim osebjem. Problem pri tem sta tudi dve ločeni lokaciji podjetja (Ljubljana in Brnik), vendar pa je v kratkem načrtovana gradnja enotne poslovne stavbe Adrie Airways, ki bi združila vse zaposlene na enotni lokaciji. Vodstvo bi moralo z zaposlenimi vzpostaviti trden odnos z odprto in učinkovito komunikacijo, kar bi povečalo spoštovanje zaposlenih do vodstva in njegovih odločitev ter posledično izboljšalo stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

Zanimivo je dejstvo, da je bilo najmanj statistično značilnih razlik (le ena) med obema letoma pri vprašanih glede osebnega počutja in zasebnega življenja. To gre pripisati dejstvu, da so redno zaposleni člani kabinskega osebja že od študentskih let navajeni takšnega načina življenja z neustaljenim delovnim urnikom in so se s tem sprijaznili, prav tako pa tudi njihova okolica. Iz tega lahko sklepamo, da poostrene razmere na delovnem mestu v povprečju niso bistveno vplivale na poslabšanje kvalitete zasebnega življenja in odnosov.

Empirična raziskava (Clark, Oswald, Warr, 1996), je dokazala, da je stopnja zadovoljstva odvisna od starosti zaposlenih, in sicer v obliki črke U. To predpostavko sem hotela preveriti tudi med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja. Za vzorec sem vzela le leto 2007 in sklop zadnjih 11 trditev v zvezi s posameznimi vidiki zadovoljstva, ter za vsako od starostnih skupin izračunala povprečno stopnjo zadovoljstva, kar je prikazano na Sliki 13 (na str. 48).

Ugotovila sem, da v primeru redno zaposlenih članov kabinskega osebja U-oblika krivulje zadovoljstva v odvisnosti od starosti ne velja. Zanimiva je ugotovitev, da se zadovoljstvo kabinskega osebja do 35. leta starosti rahlo viša, nato pa precej hitreje pada do starosti 45 let, kjer je ponovno zaznati rahel dvig. Menim, da je razlog v tem, da so zaposleni v skupinah do 35. leta starosti bolj zadovoljni, ker imajo redno zaposlitev, oziroma je ta zaposlitev prešla iz določenega v nedoločen čas. Kasneje pa zaradi dolgoletnega enakega dela zaposleni čutijo čedalje manjše zadovoljstvo in vse več apatije oziroma menijo, da jim delo ne da takšnih možnosti osebnega razvoja ter kariernih možnosti, kot bi si želeli.

Slika 13: Odvisnost zadovoljstva od starosti kabinskega osebja



Vir: Lastni viri in obdelava podatkov, 2007.

Kar se tiče primerjave zadovoljstva med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja in študenti v letu 2007 ni bilo opaznih bistvenih razlik. Razlike so bile predvsem na področjih, ki se dotikajo možnosti zaposlovanja, saj si mnogo študentov želi redne zaposlitve pri Adrii, a so glede tega negotovi, kar se odraža v nezadovoljstvu. Razlike pa so bile med člani kabinskega osebja, ki so jih pred kratkim redno zaposlili za določen čas (prej pa so bili študentje) in med redno zaposlenimi, ki so zaposleni že dlje časa. Novozaposleni so v povprečju izkazali višjo stopnjo zadovoljstva, ki pa je odraz pozitivnih občutkov ob pridobitvi redne zaposlitve, posebej zato, ker pred tem v Adrii kar nekaj let niso na novo redno zaposlovali kabinskega osebja in je mnogo študentov, kjub temu, da so si zaposlitev želeli, moralo oditi drugam.

Ob primerjavi posameznih kategorij zadovoljstva redno zaposlenih članov kabinskega osebja z zadovoljstvom v celotni Adrii stanje v oddelku kabinskega osebja ni bilo tako nizko, kot sem pričakovala. Nekaj kategorij celo presega povprečje Adrie in celo slovensko povprečje raziskave SiOK. Kljub temu so povprečja posameznih kategorij zadovoljstva med kabinskim osebjem precej različna od povprečij celotne Adrie, zato menim, da je smiselno spremljati zadovoljstvo tudi po posameznih sektorjih in ugotavljati, katerim kategorijam je v posameznih sektorjih potrebno nameniti več pozornosti.

Nenazadnje pa lahko rečem tudi, da ni vse le na strani Adrie, ampak bi se morali za izboljšanje zadovoljstva aktivno zavzemati tudi zaposleni sami. Adria Airways je z vključitvijo v projekt SiOK pokazala, da se zavzema za izboljšanje klime in zadovoljstva zaposlenih in ji ni vseeno zanje. Vendar pa je bila odzivnost na vprašalnik projekta SiOK v Adrii zelo slaba, to je manj kot 40% (SiOK, 2007). Tudi odzivnost na mojo raziskavo se ni bistveno razlikovala, posebej če gledam le redno zaposlene člane kabinskega osebja, bila je le 36,4%. Dokler bodo zaposleni tiho in ne bodo hoteli odkrito izraziti svojih občutenj, podjetje ne bo moglo kaj dosti storiti glede izboljšanja le-teh.

## SKLEP

V sodobnem gospodarstvu temelji uspešnost organizacije vse pogosteje na samostojnih, visoko usposobljenih in zadovoljnih zaposlenih, ki se med seboj dobro razumejo in sodelujejo, prav tako pa naj bi tudi med njimi in vodilnim kadri v podjetju veljali dobri odnosi. Visoko motivirani in zadovoljni zaposleni so lahko vir konkurenčne prednosti in ključni element dolgoročne uspešnosti podjetja.

Delavci so bolj motivirani za svoje delo, če so pogoji dela v podjetju ugodni, hkrati pa je večja tudi njihova produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Plača in ostale materialne ugodnosti so sicer precejšnjega pomena za zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa je domet zgolj ekonomskih oblik motiviranja zaposlenih močno omejen. Na zadovoljstvo zaposlenih namreč vplivajo tudi številni nematerialni dejavniki, kot so odnosi s sodelavci in nadrejenimi, delovni pogoji, varnost zaposlitve in drugi. Splošno zadovoljstvo se izoblikuje kot skupek zadovoljstev s posameznimi dejavniki. Če so zaposleni z enim izmed dejavnikov zelo nezadovoljni, se to posledično kaže tudi v njihovem splošnem zadovoljstvu z delom.

Kljub temu da je bilo v svetu izpeljanih mnogo raziskav na temo zadovoljstva zaposlenih, se je ta tema le bežno dotaknila slovenskih podjetij. V evropskem merilu namreč veljamo za manj zadovoljne pri delu. Tudi obsežnejših raziskav na temo zadovoljstva je bilo v Sloveniji izvedenih le malo. Slovenska podjetja se še ne zavedajo pomena človeškega kapitala v tolikšni meri, kot bi bilo potrebno. Na pomen klime in zadovoljstva zaposlenih je začel opozarjati projekt SiOK, pri katerem vsako leto sodeluje čedalje več podjetij. Vendar se pogosto zgodi, da se podjetja ustavijo pri rezultatih raziskave in ne naredijo nadaljnih korakov, ki bi bili potrebni za izboljšanje obstoječega stanja v podjetju. S svojim diplomskim delom želim opozoriti Adrio in tudi druga slovenska podjetja na pomen raziskav zadovoljstva zaposlenih pri delu ter na to, da so te raziskave šele prvi korak oziroma osnova za nadaljnje ukrepanje.

Empirična analiza tega diplomskega dela temelji na analizi podatkov o zadovoljstvu zaposlenih v sektorju kabinskega osebja za leti 2004 in 2007. Omejitve proučevanja v letu 2004 le na dobro polovico redno zaposlenih članov kabinskega osebja sem odpravila v letu 2007, ko sem anketo razdelila vsem članom kabinskega osebja, vključno s študenti in pogodbeno zaposlenimi.

V okviru raziskave o zadovoljstvu zaposlenih sem ugotavljala, ali se je zadovoljstvo redno zaposlenih članov kabinskega osebja v podjetju Adria Airways v letu 2007 v primerjavi z letom 2004 značilno spremenilo. V splošnem bi lahko povzela, da se je zadovoljstvo v letu 2007 v primerjavi z letom 2004 pri redno zaposlenih članih kabinskega osebja nekoliko izboljšalo, predvsem pri odnosih z vodstvom, ki so bili leta 2004 v precej zaskrbljujočem stanju. Še vedno pa je pri nekaterih kategorijah zadovoljstvo tudi v letu 2007 dokaj nizko in potrebno nadaljnjih izboljšav.

V okviru raziskave v letu 2007 sem primerjala tudi zadovoljstvo med redno zaposlenimi člani kabinskega osebja in študenti, vendar pa v tem primeru ni bilo opaznih toliko razlik med obema zaposlitvenima skupinama, kar pomeni, da so vsi zaposleni v letu 2007 precej enotnega mnenja glede posameznih vidikov zadovoljstva.

Primerjala sem tudi posamezne vidike zadovoljstva redno zaposlenih članov kabinskega osebja z zadovoljstvom zaposlenih v celotni Adrii ter s slovenskim povprečjem SiOK. Pri tem sem ugotovila, da so med kabinskim osebjem nekatere postavke sicer nižje kot v celotni Adrii ali kot je povprečje SiOK, spet z drugimi vidiki zadovoljstva pa je kabinsko osebje bolj zadovoljno kot v splošnem zaposleni v Adrii ali kot je povprečje SiOK.

Kabinsko osebje je specifična zaposlitvena skupina, ki jo je potrebno obravnavati ločeno od ostalih zaposlitvenih skupin v podjetju in iskati, katera področja zadovoljstva v tem sektorju so potrebna izboljšav in zakaj. Posebnega obravnavanja je kabinsko osebje potrebno že zaradi dejstva, da so prav oni najmočnejši odraz podjetja v očeh strank (potnikov), saj imajo z njimi poleg prodajnega osebja (pri prodaji kart) edini neposredni, zagotovo pa časovno najdaljši stik. Kabinsko osebje je torej ključni člen vrednostne verige, ki vodi od podjetja do stranke, in kot taki bi jim moralo podjetje nameniti posebno pozornost pri obravnavanju njihovega zadovoljstva pri delu.

Glede nezadovoljstva bi izpostavila odnose z vodstvom, kjer so bile vse postavke ocenjene precej negativno, tako s strani študentov kot tudi redno zaposlenih članov kabinskega osebja. Vodstvo bi se moralo nad trenutno situacijo zamisliti in odnose s kabinskim osebjem izboljšati. Upoštevati bi moralo želje zaposlenih, jim prisluhniti in omogočiti sodelovanje pri nekaterih odločitvah, ki se dotikajo njihovega dela. Za dobro opravljeno delo pa bi morali biti zaposleni ustrezno nagrajeni in pohvaljeni. Le zaposleni, ki imajo občutek, da so za podjetje pomembni in potrebni ter hkrati dosegajo tudi svoje lastne cilje in so s svojim delom v podjetju zadovoljni, lahko ustvarjajo takšne delovne rezultate, ki so v korist podjetju.

Po drugi strani pa je tudi naloga zaposlenih, da s svojim aktivnim sodelovanjem pomagajo podjetju pri izboljševanju delovnih pogojev, vzdušja ter nenazadnje tudi lastnega zadovoljstva. Problem kabinskega osebja in tudi vseh ostalih zaposlenih v Adrii je, da se premalo zavedajo te odgovornosti, ki jo imajo do podjetja, hkrati pa si želijo, da bi podjetje vzpostavilo idealne pogoje za delo, kar pa brez njihove pomoči ni mogoče. Izboljševanje zadovoljstva zaposlenih je dvostranski proces, ki zajema tako podjetje kot tudi zaposlene in je težko izvedljiv v primeru, da ena od obeh strani ne sodeluje.

Bodoče raziskave, ki presegajo okvire in namen tega diplomskega dela, bi se lahko posvetile še samemu vprašalniku z vidika zanesljivosti in veljavnosti merjenja. Nadaljne možnosti poglobitve proučevanja bi lahko zajemale kabinsko osebje drugih letalskih družb. Posebej bi bilo zanimivo proučiti zadovoljstvo kabinskega osebja hrvaškega letalskega prevoznika Croatian Airlines, ki je glede velikosti podobno Adrii Airways in je prav tako kot Adria regionalni član združenja Star Alliance. Te rezultate bi potem primerjali z rezultati,

pridobljenimi v Adrii, oboje pa še z nacionalnim povprečjem vsake izmed držav. Primerjavo med državama je povsem možno izpeljati, saj tako kot v Sloveniji poteka projekt SiOK, enak projekt z identičnim vprašalnikom poteka tudi med hrvaškimi podjetji pod imenom HrOK.

## LITERATURA

1. Bandur Simona: Slovenski delavci med manj zadovoljnimi. Delo, Ljubljana, 28.8.2007, str. 17.
2. Cahill J. Denis: Internal Marketing: Your company's next stage of growth. New York, London : The Haworth Press, 1996. 164 str.
3. Clark Andrew, Oswald Andrew, Warr Peter: Is job satisfaction U-shaped in age?. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Velika Britanija, 69(1996), 1, str. 57-81.
4. Davis Keith, Newstrom John W.: Human Behavior at Work: Organizational Behavior. New York : McGraw-Hill, 1989. 643 str.
5. Desmarais Mike: Contact Center Employee Satisfaction & Customer Satisfaction Link. Milwaukee : Manpower, 2005. 14 str.
6. Parent-Thirion Agnès et al.: Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007. 134 str.
7. Evanschitzky Heiner, Wangenheim Florian v., Wunderlich Maren: Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups?. Journal of Business Research, Amsterdam, 60(2007), 7, str. 690-697.
8. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Understanding and Managing Organizational Behavior. Addison : Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.
9. Gruban Brane: Nefinančna merila poslovne uspešnosti.  
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>], 7.8.2007.
10. Hollenbeck John, Wright Patrick: Human Resource Management. Irwin : Austen Press, 1994. 786 str.
11. Kopelman Richard E., Brief Arthur P., Guzzo Richard A.: The role of climate nad culture in productivity. Schneider Benjamin, Organizational Climate and Culture. San Francisco : Jossey Bass, 1990, str. 282-318.
12. Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 312 str.
13. Kragelj Radovan: Ko ljudje samo še hodijo v službo... Delo, Ljubljana, 28.8.2007, str. 17.
14. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
15. Maister David: Practice What You Preach. New York : Free Press, 2003. 272 str.
16. McFarlin Dean: Is Employee satisfaction vital to success?. Dayton Business Journal, Dayton, 13.02.2004.
17. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: Organizational Behavior. Boston : Houghton Mifflin Company, 1989. 807 str.
18. Možina Stane: Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 5(2001), 1, str. 3-6.
19. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
20. Oakley James: Linking Organizational Characteristics to Employee Attitudes and Behavior. Illinois : Northwestern University Research Center, 2004. 15 str.



21. Pohlmann Corinne: Study on Workplace Satisfaction in Private, Public Sectors. Toronto : Goldfarb Consultants, 1999. 12 str.
22. Sirota David, Mischkind A. Louis, Meltzer Michael Irwin: The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want. Pennsylvania : Wharton School Publishing, 2005. 384 str.
23. Srebrnjak Marjetka: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2003. 64 str.
24. Škerlavaj Miha et al.: Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational performance. International Journal of Production Economics. Amsterdam, 106(2007), 2, str. 346-367.
25. Škrinjar Rok, Indihar Štemberger Mojca, HERNIAUS Tomislav: The Impact of Business Process Orientation on Organizational Performance. [URL: <http://proceedings.informingscience.org/InSITE2007/InSITE07p171185Skri357.pdf>], 7.8.2007.
26. Tangem S.: Performance measurement: from philosophy to practice. International Journal of Productivity and Performance Management, Bingley, 53(2004), 8, str. 726–737.
27. Topolsky Paula: Linking Employee Satisfaction to Business Results. London : Routledge, 2000. 128 str.
28. Vecchio Robert P.: Organizational Behavior. Chicago : The Dryden Press, 1988. 576 str.
29. Vodovnik Dejan: Uprava ogrozila varnost letov?. Delo, Ljubljana, 16.7.2004, str. 13.
30. Vrhunc Darja: Vpliv uvajanja sistema učinkovitega vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. HRM, Ljubljana, 4(2006), 12, str. 48-50.
31. Zgonc Simona: Vpliv vodenja na razvoj človeških virov. Diplomaska naloga. Ljubljana : Fakulteta za socialno delo, 2004. 84 str.
32. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

## **VIRI**

1. Adria Airways v lanskem letu z dobičkom. [URL: <http://www.adria.si/sl/aboutAdriaAirways.cp2?uid=63A5BC58-1A5F-3482-BA22-41D6D9331EEE&linkid=pressCenter&cid=B57704DC-05C5-9350-5CCE-22ED8AF1FCC0>], 25.6.2007.
2. Cabin Emergency Manual (CEM). Ljubljana : Adria Airways, 2006.
3. Employees in Large Companies Lower in Satisfaction. Texas : Business Market Research Lab, [URL: <http://www.employeesurveys.com/quickpolls/poll6.htm>], 25.6.2007.
4. Letno poročilo 2004. Ljubljana : Adria Airways, 2005. 115 str.
5. Letno poročilo 2005. Ljubljana : Adria Airways, 2006. 113 str.
6. Letno poročilo 2006. Ljubljana : Adria Airways, 2007. 115 str.
7. SiOK: Poročilo pregleda klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Adria Airways za leto 2004. Ljubljana : GZS, 2005. 19 str.

8. SiOK: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005. Ljubljana : GZS, 2006. 29 str.
9. SiOK: Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005, Ljubljana : GZS, 2006a. 40 str.
10. SiOK: Poročilo pregleda klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Adria Airways za leto 2007. Ljubljana : GZS, 2007. 23 str.
11. SPSS 14.0 for Windows
12. Zgonc Simona: Izpolnjene ankete iz leta 2004

## **PRILOGE**

## KAZALO PRILOG

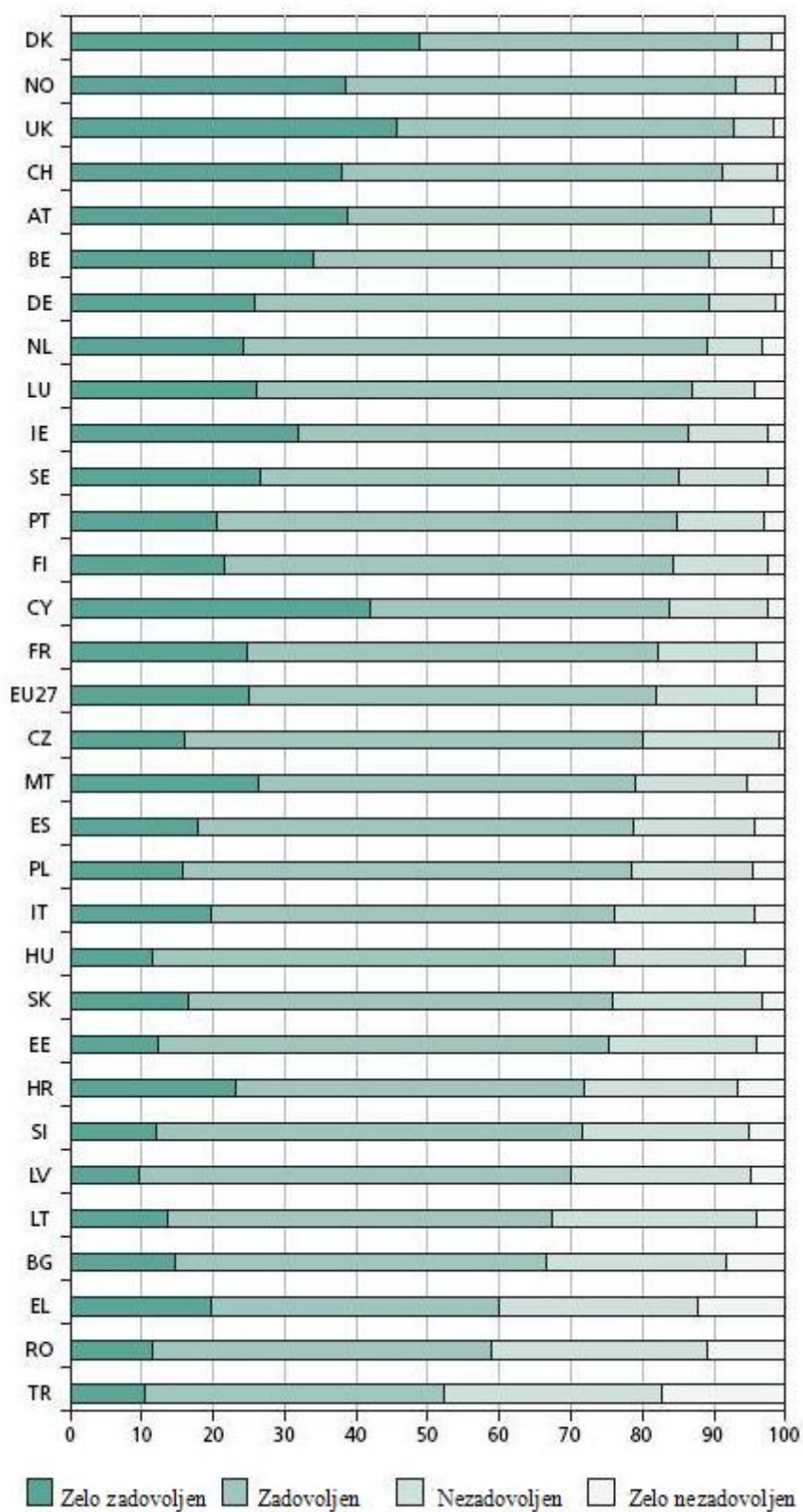
<b>PRILOGA 1:</b>	Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov.....	2
<b>PRILOGA 2:</b>	Zadovoljstvo zaposlenih po posameznih evropskih državah.....	3
<b>PRILOGA 3:</b>	Organizacijska struktura Adrie Airways d.d. ....	4
<b>PRILOGA 4:</b>	Organizacijska struktura enote letalske operative.....	5
<b>PRILOGA 5:</b>	Vzorec anketnega vprašalnika.....	6
<b>PRILOGA 6:</b>	Statistično preizkušanje domnev o razlikah med aritmetičnimi sredinami redno zaposlenih članov kabinskega osebja v letu 2004 in 2007.....	11
<b>PRILOGA 7:</b>	Statistično preizkušanje domnev o razlikah med aritmetičnimi sredinami redno zaposlenih članov kabinskega osebja in študentov v letu 2007.....	17
<b>PRILOGA 8:</b>	Frekvenčne porazdelitve izbranih vprašanj.....	25

## PRILOGA 1

### Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

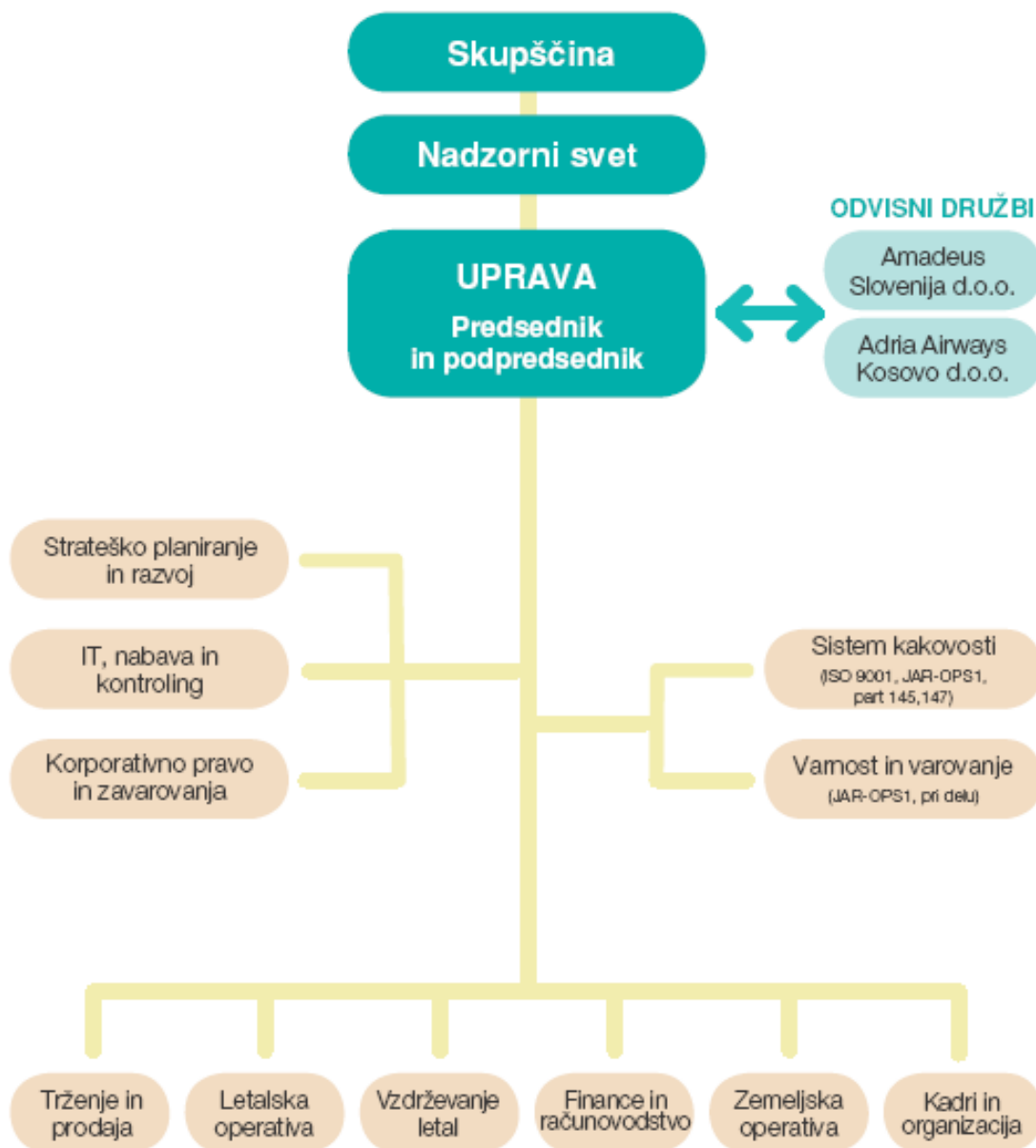
KRATICA	RAZLAGA	SLOVENSKI PREVOD
CCM	Cabin Crew Member	Glavni/-a član/-ica oziroma vodja kabinskega osebja posadke letala.
CEM	Cabin Emergency Manual	Priročnik kabinskemu osebju o ravnanju v izrednih situacijah.
FOM	Flight Operations Manual	Priročnik o vseh pravilih, zakonih in postopkih, ki se nanašajo na civilno letalstvo.
ISM	Inflight Service Manual	Priročnik o poteku servisa potnikom na letalu.

## PRILOGA 2: Zadovoljstvo zaposlenih po posameznih evropskih državah



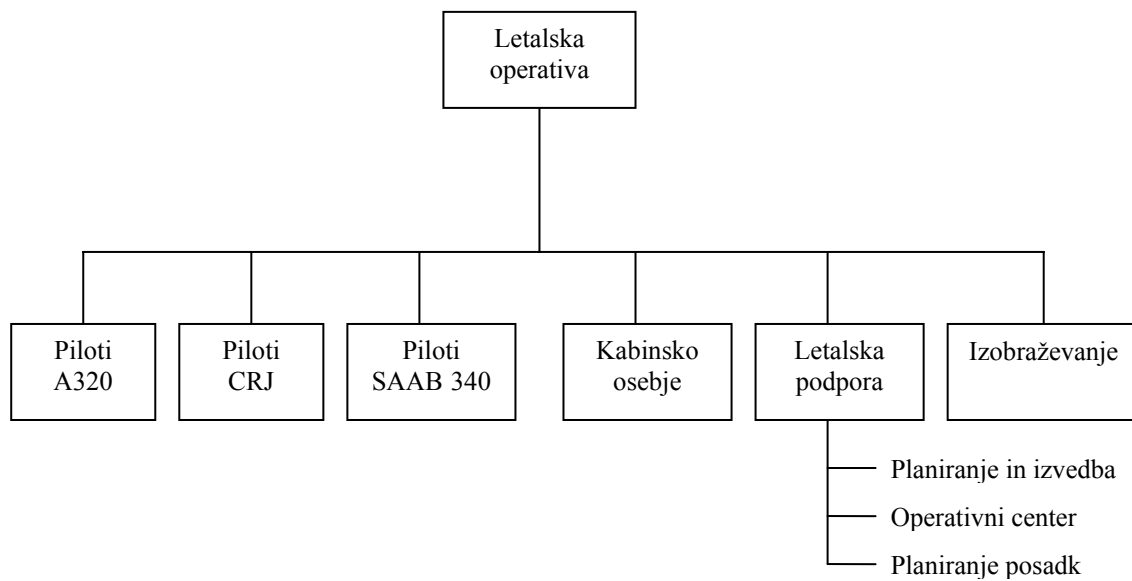
Vir: Fourth European Working Conditions Survey, 2007, str. 78

### PRILOGA 3: Organizacijska struktura Adrie Airways, d.d.



Vir: Letno poročilo 2006, 2007, str. 67.

#### PRILOGA 4: Organizacijska struktura enote letalske operative



Vir: Cabin Emergency Manual, 2006.



## **PRILOGA 5: Vzorec anketnega vprašalnika**

Spoštovani!

Sem absolventka ekonomske fakultete in pripravljam diplomsko nalogo, v kateri bom analizirala zadovoljstvo pri delu kabinskega osebja v Adrii Airways. Zadovoljstvo pri delu je pomemben faktor uspešnosti, saj ima zadovoljevanje potreb posameznika močan vpliv na motiviranost in uspešnost posameznika pri njegovem delu v organizaciji.

Da bo raziskava verodostojna in prikazovala dejansko stanje, je zelo pomembno, da pridobim čim več podatkov oz. vrnjenih anket, zato vas prosim, da anketo izpolnete in jo vržete v moj predal (št. 112). Anketa je anonimna, podatki pa bodo uporabljeni izključno kot gradivo za mojo diplomsko nalogo.

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje in vas lepo pozdravljam!

Irena Hribar

## SPLOŠNI PODATKI ANKETIRANCA/-KE

(Naredite križec v kvadratku, ki za vas ustreza)

### SPOL

1. MOŠKI
2. ŽENSKI

### STAROST

1. do 25 let
2. od 26 let do 30 let
3. od 31 let do 35 let
4. od 36 let do 40 let
5. od 41 let do 45 let
6. nad 45 let

### KONČANA IZOBRAZBA

1. SREDNJA ŠOLA
2. VIŠJA ŠOLA
3. VISOKA ŠOLA,  
UNIVERZA
4. MAGISTERIJ, ...

### ZNANJE TUJIH JEZIKOV

- |                  | aktivno                  | pasivno                  |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ANGLEŠČINA    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. NEMŠČINA      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. FRANCOŠČINA   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ITALIJANŠČINA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. RUŠČINA       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. DRUGO _____   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ZAPOSLOSTEV

1. ZA NEDOLOČEN ČAS
2. ZA DOLOČEN ČAS
3. PREKO ŠTUDENTSKEGA SERVISA
4. DRUGO \_\_\_\_\_

### DOBA ZAPOSLOTITVE

1. od 0 – 5 let
2. od 6 – 10 let
3. od 11 – 15 let
4. od 16 – 20 let
5. od 21 – 25 let
6. od 26 – 30 let
7. nad 30 let

Vsak vidik vašega zadovoljstva ocenite tako, da ob trditvi obkrožite samo eno številko od 1 do 7, pri čemer pomeni:

- 1-sploh se ne strinjam
- 2-se ne strinjam
- 3-delno se ne strinjam
- 4-sem neodločen
- 5-delno se strinjam
- 6-se strinjam
- 7-popolnoma se strinjam

### 1. OBREMENITVE NA DELOVNEM MESTU

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Popolnoma se strinjam (7)			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Moje delo je enolično.	1	2	3	4	5	6	7
2. Delovni pogoji (oprema, sredstva, delovni prostor,...) so dobri.	1	2	3	4	5	6	7
3. Nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja.	1	2	3	4	5	6	7
4. Težko prenašam slepo poslušnost in direktive vodstva.	1	2	3	4	5	6	7
5. Delo ob vikendih in praznikih me moti.	1	2	3	4	5	6	7
6. Nočno delo me zelo izčrpa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Nočno delo je preveč pogosto.	1	2	3	4	5	6	7

### 2. RAZPOLOŽENJE IN ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Popolnoma se strinjam (7)			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Zadnje leto mi je delovna učinkovitost precej padla.	1	2	3	4	5	6	7
2. Delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje.	1	2	3	4	5	6	7
3. Naveličan/-a sem dela, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5	6	7
4. Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.	1	2	3	4	5	6	7
5. Nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav.	1	2	3	4	5	6	7
6. Odnosi med kabinskim osebjem so dobri/prijateljski.	1	2	3	4	5	6	7
7. Rad prihajam v službo.	1	2	3	4	5	6	7

### 3. OSEBNO POČUTJE IN PRIVATNO ŽIVLJENJE

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Popolnoma se strinjam (7)			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Zaradi načina dela (del. časa) trpim za nespečnostjo, kronično utrujenostjo ter porušenim bioritmom.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nimam volje in časa za športne in prostočasne aktivnosti.	1	2	3	4	5	6	7
3. Vedno bolj se vdajam škodljivim razvadam (cigarete, alkohol,...).	1	2	3	4	5	6	7
4. S svojim privatnim življenjem sploh nisem zadovoljen/-a.	1	2	3	4	5	6	7
5. Zaradi mojega načina dela trpijo partnerski in družinski odnosi.	1	2	3	4	5	6	7
6. Zaradi službe sem moral/-a omejiti stike s prijatelji.	1	2	3	4	5	6	7
7. O terminih za letni dopust, oddih, prosti čas se odločam sam/-a.	1	2	3	4	5	6	7

#### 4. ODNOSTI Z VODSTVOM

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)				→ Popolnoma se strinjam (7)		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5	6	7
2. Z vodstvom imam dovolj stikov.	1	2	3	4	5	6	7
3. O svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenimi.	1	2	3	4	5	6	7
4. Delovni sestanki med vodstvom in zaposlenimi (kabinsko osebje) so redni in jih je dovolj.	1	2	3	4	5	6	7
5. Zaposleni imajo zagotovljena vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo. Vodstvo temu pripisuje velik pomen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Delovno vzdušje med kabinskim osebjem je dobro.	1	2	3	4	5	6	7
7. Politika, kratkoročni in dolgoročni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5	6	7
8. Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	1	2	3	4	5	6	7
9. Zaposleni imajo možnost soodločanja pri odločitvah vodstva.	1	2	3	4	5	6	7
10. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5	6	7
11. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5	6	7
12. Konflikte z vodstvom rešujemo konstruktivno.	1	2	3	4	5	6	7
13. Vodstvo nas ustrezno nagraduje za naše delo.	1	2	3	4	5	6	7
14. Stimulativnih nagrad za naše delo je premalo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Pri opravljanju dela pogosto doživljam konfliktna situacije z nadrejenimi.	1	2	3	4	5	6	7
16. Podrejeni zaupajo vodstvu.	1	2	3	4	5	6	7
17. Vodstvo se vedno drži dogovorov in obljub zaposlenim.	1	2	3	4	5	6	7
18. Komunikacija med vodilnimi in kabinskim osebjem je sproščena, prijateljska,...	1	2	3	4	5	6	7
19. Vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oz. osebnih težav zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	7
20. Sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov.	1	2	3	4	5	6	7
21. Operativni management pozna dejavnost sindikata.	1	2	3	4	5	6	7
22. Ponosen/-a sem, da sem zaposlen/-a v tej organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
23. Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem.	1	2	3	4	5	6	7

#### 5. SPLOŠNO O ZADOVOLJSTVU

Trditev	Sploh nisem zadovoljen/-a	Nisem zadovoljen/-a	Nisem niti nezadovoljen/-a niti zadovoljen/-a	Sem zadovoljen/-a	Sem zelo zadovoljen/-a
1. Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4	5
2. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
3. Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3	4	5
4. Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
5. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
6. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	1	2	3	4	5
7. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
8. Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
9. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
10. Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
11. Zadovoljstvo s plačo	1	2	3	4	5

6. Ali menite, da je kvaliteta vašega delovnega življenja ter odnos vodstva do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ustrezno?

a) DA

b) NE

Če ste odgovorili z NE, vas prosim, za nekaj predlogov, kako to v Adrii Airways izboljšati:  
PREDLOGI: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**PRILOGA 6: Statistično preizkušanje domnev o razlikah med aritmetičnimi sredinami redno zaposlenih članov kabinskega osebja v letu 2004 in 2007**

**Group Statistics**

	Leto	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
moje delo je enolično	Leto 2004	31	2,90	1,578	,283
	Leto 2007	28	2,36	1,569	,296
delovni pogoji so dobri	Leto 2004	31	2,87	1,708	,307
	Leto 2007	28	4,39	1,571	,297
nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja	Leto 2004	31	4,45	1,981	,356
	Leto 2007	28	3,04	1,710	,323
težko prenašam slepo poslušnost in direktive vodstva	Leto 2004	31	5,58	1,928	,346
	Leto 2007	28	4,46	2,099	,397
delo ob vikendih in praznikih me moti	Leto 2004	31	3,42	1,858	,334
	Leto 2007	27	3,33	2,019	,389
nocno delo me zelo izcrpa	Leto 2004	31	5,58	1,587	,285
	Leto 2007	27	4,74	1,852	,356
nocno delo je prevec pogosto	Leto 2004	31	4,06	1,569	,282
	Leto 2007	28	3,75	1,669	,315
zadnje leto mi je delovna ucinkovitost precej padla	Leto 2004	31	3,77	2,186	,393
	Leto 2007	28	2,36	1,660	,314
delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje	Leto 2004	31	5,32	2,104	,378
	Leto 2007	28	3,93	2,035	,385
navelican/-a sem dela, ki ga opravljam	Leto 2004	31	3,16	1,934	,347
	Leto 2007	28	2,21	1,729	,327
razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-la drugam	Leto 2004	31	2,74	2,129	,382
	Leto 2007	28	1,96	1,732	,327
nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav	Leto 2004	31	3,87	2,012	,361
	Leto 2007	28	2,86	1,737	,328
odnosi med kabinskim osebjem so dobri/prijateljski	Leto 2004	31	4,19	1,558	,280
	Leto 2007	28	4,79	1,166	,220
rad prihajam v službo	Leto 2004	31	4,45	1,588	,285
	Leto 2007	28	5,86	1,353	,256
zaradi nacina dela trpim za nespecnostjo, kronicno utrujenostjo ter porušenim bioritmom	Leto 2004	31	4,55	2,204	,396
	Leto 2007	27	3,93	1,662	,320
nimam volje in casa za športne in prostocasne aktivnosti	Leto 2004	31	4,00	2,113	,380
	Leto 2007	28	2,96	1,815	,343
vedno bolj se vdajam škodljivim razvadam	Leto 2004	31	2,39	1,838	,330
	Leto 2007	27	2,00	1,468	,282
s svojim privatnim življenjem sploh nisem zadovoljen	Leto 2004	31	2,39	1,944	,349
	Leto 2007	28	2,32	1,827	,345
zaradi mojega nacina dela trpijo partnerski ter družinski odnosi	Leto 2004	31	3,65	1,836	,330
	Leto 2007	28	3,50	2,169	,410
zaradi službe sem moral/-a omejiti stike s prijatelji	Leto 2004	31	4,81	2,167	,389
	Leto 2007	28	3,79	1,893	,358
o terminih za letni dopust, oddih, prosti cas se odlocam sam	Leto 2004	31	2,45	2,111	,379
	Leto 2007	28	2,93	1,844	,349
vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem	Leto 2004	31	1,97	1,581	,284
	Leto 2007	27	3,63	1,822	,351

## Nadaljevanje Priloge 6:

	Leto	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z vodstvom imam dovolj stikov	Leto 2004	31	2,23	1,857	,333
	Leto 2007	28	2,54	1,774	,335
o svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenim	Leto 2004	31	1,97	1,516	,272
	Leto 2007	28	3,14	1,938	,366
delovni sestanki med vodstvom in zaposlenimi so redni in jih je dovolj	Leto 2004	31	1,71	1,596	,287
	Leto 2007	28	2,39	1,833	,346
zaposleni imajo zagotovljena vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo. Vodstvo temu pripisuje velik pomen	Leto 2004	31	1,71	1,039	,187
	Leto 2007	28	3,32	1,744	,330
delovno vzdušje med kabinskim osebjem je dobro	Leto 2004	31	3,97	1,378	,247
	Leto 2007	28	4,89	1,315	,248
politika, kratkorocni in dolgorocni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	Leto 2004	31	1,16	,374	,067
	Leto 2007	28	2,07	1,412	,267
vodstvo posreduje informacije na razumljiv nacin	Leto 2004	31	1,48	1,029	,185
	Leto 2007	28	2,68	1,679	,317
zaposleni imajo možnost soodlocanja pri odlocitvah vodstva	Leto 2004	31	1,10	,396	,071
	Leto 2007	28	2,11	1,315	,248
vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu	Leto 2004	31	1,42	,923	,166
	Leto 2007	28	3,11	1,792	,339
v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	Leto 2004	31	4,74	2,221	,399
	Leto 2007	28	4,46	1,972	,373
konflikte z vodstvom rešujemo konstruktivno	Leto 2004	31	1,65	1,142	,205
	Leto 2007	28	3,11	1,812	,342
vodstvo nas ustrezno nagrajuje za naše delo	Leto 2004	31	1,74	1,437	,258
	Leto 2007	28	2,93	1,864	,352
stimulativnih nagrad za naše delo je premalo	Leto 2004	31	6,42	1,544	,277
	Leto 2007	28	5,71	1,843	,348
pri opravljanju dela pogosto doživljam konfliktne situacije z nadrejenimi	Leto 2004	30	2,80	1,808	,330
	Leto 2007	28	2,25	1,430	,270
podrejeni zaupajo vodstvu	Leto 2004	31	1,45	,961	,173
	Leto 2007	28	3,11	1,641	,310
vodstvo se vedno drži dogovorov in obljub zaposlenim	Leto 2004	31	1,39	,882	,158
	Leto 2007	28	2,57	1,794	,339
komunikacija med vodilnimi in kabinskim osebjem je sproščena, prijateljska	Leto 2004	31	1,45	,925	,166
	Leto 2007	28	3,18	1,982	,375
vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oz. Osebnih težav zaposlenih	Leto 2004	30	1,93	1,388	,253
	Leto 2007	28	2,50	1,552	,293
sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov	Leto 2004	31	5,87	1,284	,231
	Leto 2007	28	4,14	1,627	,307
operativni management pozna dejavnost sindikata	Leto 2004	30	4,07	1,893	,346
	Leto 2007	28	4,43	1,425	,269
ponosni smo, da smo zaposleni v tej organizaciji	Leto 2004	31	3,58	1,566	,281
	Leto 2007	28	5,50	1,453	,275
zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem	Leto 2004	30	3,13	1,570	,287
	Leto 2007	28	4,43	1,034	,195

## Nadaljevanje Priloge 6:

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
moje delo je enolicno	Equal variances assumed	,010	,920	1,331	57	,188	,546	,410	-,275	1,368
	Equal variances not assumed			1,332	56,463	,188	,546	,410	-,275	1,368
delovni pogoji so dobri	Equal variances assumed	,153	,697	-3,549	57	,001	-1,522	,429	-2,380	-,663
	Equal variances not assumed			-3,565	56,976	,001	-1,522	,427	-2,377	-,667
nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja	Equal variances assumed	1,687	,199	2,924	57	,005	1,416	,484	,446	2,386
	Equal variances not assumed			2,946	56,895	,005	1,416	,481	,453	2,378
težko prenašam slepo poslušnost in direktive vodstva	Equal variances assumed	,511	,477	2,129	57	,038	1,116	,524	,066	2,166
	Equal variances not assumed			2,120	55,058	,039	1,116	,527	,061	2,172
delo ob vikendih in praznikih me moti	Equal variances assumed	,600	,442	,169	56	,866	,086	,509	-,934	1,106
	Equal variances not assumed			,168	53,344	,867	,086	,512	-,941	1,113
nocno delo me zelo izcrpa	Equal variances assumed	1,137	,291	1,860	56	,068	,840	,451	-,065	1,744
	Equal variances not assumed			1,840	51,597	,071	,840	,456	-,076	1,756
nocno delo je prevec pogosto	Equal variances assumed	,711	,403	,746	57	,459	,315	,422	-,530	1,159
	Equal variances not assumed			,743	55,486	,460	,315	,423	-,533	1,162
zadnje leto mi je delovna ucinkovitost precej padla	Equal variances assumed	5,593	,021	2,780	57	,007	1,417	,510	,396	2,438
	Equal variances not assumed			2,819	55,430	,007	1,417	,503	,410	2,424
delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje	Equal variances assumed	,002	,962	2,581	57	,012	1,394	,540	,312	2,476
	Equal variances not assumed			2,585	56,717	,012	1,394	,539	,314	2,474
navelican/-a sem dela, ki ga opravljam	Equal variances assumed	1,433	,236	1,974	57	,053	,947	,480	-,013	1,907
	Equal variances not assumed			1,986	56,996	,052	,947	,477	-,008	1,902
razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-la drugam	Equal variances assumed	4,506	,038	1,529	57	,132	,778	,509	-,241	1,796
	Equal variances not assumed			1,545	56,416	,128	,778	,503	-,230	1,786
nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav	Equal variances assumed	1,316	,256	2,061	57	,044	1,014	,492	,029	1,999



Nadaljevanje Priloge 6:

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
odnosi med kabinskim osebjem so dobri/prijateljski	Equal variances not assumed			2,077	56,892	,042	1,014	,488	,036	1,991
	Equal variances assumed	1,864	,178	-1,638	57	,107	-,592	,361	-1,316	,132
rad prihajam v službo	Equal variances not assumed			-1,662	55,170	,102	-,592	,356	-1,306	,122
	Equal variances assumed	1,452	,233	-3,639	57	,001	-1,406	,386	-2,179	-,632
zaradi nacina dela trpim za nespecnostjo, kronicno utrujenostjo ter porušenim bioritmom	Equal variances not assumed			-3,669	56,819	,001	-1,406	,383	-2,173	-,638
	Equal variances assumed	5,741	,020	1,200	56	,235	,622	,519	-,417	1,662
nimam volje in casa za športne in prostocasne aktivnosti	Equal variances not assumed			1,223	54,945	,227	,622	,509	-,397	1,642
	Equal variances assumed	1,608	,210	2,009	57	,049	1,036	,516	,003	2,068
vedno bolj se vdajam škodljivim razvadam	Equal variances not assumed			2,024	56,867	,048	1,036	,512	,011	2,060
	Equal variances assumed	3,221	,078	,877	56	,384	,387	,441	-,497	1,271
s svojim privatnim življenjem sploh nisem zadovoljen	Equal variances not assumed			,891	55,612	,377	,387	,434	-,483	1,258
	Equal variances assumed	,018	,893	,133	57	,894	,066	,493	-,921	1,052
zaradi mojega nacina dela trpijo partnerski ter družinski odnosi	Equal variances not assumed			,134	56,902	,894	,066	,491	-,918	1,049
	Equal variances assumed	3,155	,081	,278	57	,782	,145	,522	-,899	1,190
zaradi službe sem moral/-a omejiti stike s prijatelji	Equal variances not assumed			,276	53,200	,784	,145	,526	-,910	1,200
	Equal variances assumed	1,865	,177	1,918	57	,060	1,021	,532	-,045	2,087
o terminih za letni dopust, oddih, prosti cas se odlocam sam	Equal variances not assumed			1,931	56,943	,058	1,021	,529	-,038	2,079
	Equal variances assumed	1,096	,300	-,920	57	,362	-,477	,519	-1,515	,562
vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem	Equal variances not assumed			-,926	56,944	,358	-,477	,515	-1,508	,554
	Equal variances assumed	1,788	,187	-3,720	56	,000	-1,662	,447	-2,557	-,767
	Equal variances not assumed			-3,684	51,927	,001	-1,662	,451	-2,567	-,757

Nadaljevanje Priloge 6:

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
z vodstvom imam dovolj stikov	Equal variances assumed	,105	,747	-,654	57	,516	-,310	,474	-1,259	,639
	Equal variances not assumed			-,655	56,809	,515	-,310	,473	-1,257	,637
o svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenim	Equal variances assumed	6,306	,015	-2,607	57	,012	-1,175	,451	-2,078	-,272
	Equal variances not assumed			-2,575	51,058	,013	-1,175	,456	-2,091	-,259
delovni sestanki med vodstvom in zaposlenimi so redni in jih je dovolj	Equal variances assumed	1,922	,171	-1,531	57	,131	-,683	,446	-1,577	,211
	Equal variances not assumed			-1,520	53,894	,134	-,683	,450	-1,584	,218
zaposleni imajo zagotovljena vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo. vodstvo temu pripisuje velik pomen	Equal variances assumed	14,628	,000	-4,362	57	,000	-1,612	,370	-2,352	-,872
	Equal variances not assumed			-4,256	43,103	,000	-1,612	,379	-2,375	-,848
delovno vzdušje med kabinskim osebjem je dobro	Equal variances assumed	,000	,988	-2,631	57	,011	-,925	,352	-1,629	-,221
	Equal variances not assumed			-2,638	56,817	,011	-,925	,351	-1,627	-,223
politika, kratkorocni in dolgorocni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	Equal variances assumed	13,568	,001	-3,459	57	,001	-,910	,263	-1,437	-,383
	Equal variances not assumed			-3,307	30,416	,002	-,910	,275	-1,472	-,348
vodstvo posreduje informacije na razumljiv nacin	Equal variances assumed	9,063	,004	-3,331	57	,002	-1,195	,359	-1,913	-,477
	Equal variances not assumed			-3,254	43,873	,002	-1,195	,367	-1,935	-,455
zaposleni imajo možnost soodlocanja pri odlocitvah vodstva	Equal variances assumed	19,423	,000	-4,081	57	,000	-1,010	,248	-1,506	-,515
	Equal variances not assumed			-3,909	31,420	,000	-1,010	,258	-1,537	-,483
vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu	Equal variances assumed	21,220	,000	-4,614	57	,000	-1,688	,366	-2,420	-,955
	Equal variances not assumed			-4,477	39,450	,000	-1,688	,377	-2,450	-,926
v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	Equal variances assumed	,693	,409	,506	57	,615	,278	,549	-,822	1,377
	Equal variances not assumed			,509	56,987	,613	,278	,546	-,815	1,371
konflikte z vodstvom rešujemo konstruktivno	Equal variances assumed	13,596	,001	-3,745	57	,000	-1,462	,390	-2,244	-,680
	Equal variances not assumed			-3,663	44,659	,001	-1,462	,399	-2,266	-,658

Nadaljevanje Priloge 6:

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vodstvo nas ustrezno nagraduje za naše delo	Equal variances assumed	4,859	,032	-2,753	57	,008	-1,187	,431	-2,050	-,324
	Equal variances not assumed			-2,717	50,626	,009	-1,187	,437	-2,064	-,310
stimulativnih nagrad za naše delo je premalo	Equal variances assumed	1,756	,190	1,598	57	,116	,705	,441	-,178	1,589
	Equal variances not assumed			1,584	52,941	,119	,705	,445	-,188	1,598
pri opravljanju dela pogosto doživljam konfliktno situacije z nadrejenimi	Equal variances assumed	1,560	,217	1,279	56	,206	,550	,430	-,312	1,412
	Equal variances not assumed			1,289	54,577	,203	,550	,427	-,305	1,405
podrejeni zaupajo vodstvu	Equal variances assumed	14,200	,000	-4,786	57	,000	-1,656	,346	-2,348	-,963
	Equal variances not assumed			-4,666	42,628	,000	-1,656	,355	-2,371	-,940
vodstvo se vedno drži dogovorov in obljub zaposlenim	Equal variances assumed	20,158	,000	-3,267	57	,002	-1,184	,363	-1,910	-,458
	Equal variances not assumed			-3,165	38,440	,003	-1,184	,374	-1,942	-,427
komunikacija med vodilnimi in kabinskimi osebjem je sproščena, prijateljska	Equal variances assumed	32,931	,000	-4,356	57	,000	-1,727	,396	-2,521	-,933
	Equal variances not assumed			-4,214	37,366	,000	-1,727	,410	-2,557	-,897
vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oz. osebnih težav zaposlenih	Equal variances assumed	2,960	,091	-1,468	56	,148	-,567	,386	-1,340	,207
	Equal variances not assumed			-1,462	54,229	,149	-,567	,388	-1,344	,210
sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov	Equal variances assumed	,236	,629	4,551	57	,000	1,728	,380	,968	2,488
	Equal variances not assumed			4,497	51,324	,000	1,728	,384	,957	2,500
operativni management pozna dejavnost sindikata	Equal variances assumed	1,451	,233	-,818	56	,417	-,362	,442	-1,248	,524
	Equal variances not assumed			-,826	53,670	,412	-,362	,438	-1,240	,517
ponosni smo, da smo zaposleni v tej organizaciji	Equal variances assumed	,161	,689	-4,865	57	,000	-1,919	,395	-2,709	-1,129
	Equal variances not assumed			-4,883	56,953	,000	-1,919	,393	-2,706	-1,132
zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem	Equal variances assumed	3,200	,079	-3,683	56	,001	-1,295	,352	-2,000	-,591
	Equal variances not assumed			-3,734	50,501	,000	-1,295	,347	-1,992	-,599

**PRILOGA 7: Statistično preizkušanje domnev o razlikah med aritmetičnimi sredinami redno zaposlenih članov kabinskega osebja in študentov v letu 2007**

**Group Statistics**

	redno – studenti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
moje delo je enolično	redno	28	2,36	1,569	,296
	studenti	39	2,97	1,678	,269
delovni pogoji so dobri	redno	28	4,39	1,571	,297
	studenti	39	4,44	1,314	,210
nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja	redno	28	3,04	1,710	,323
	studenti	39	2,72	1,337	,214
težko prenašam slepo poslušnost in direktive vodstva	redno	28	4,46	2,099	,397
	studenti	39	3,15	1,631	,261
delo ob vikendih in praznikih me moti	redno	27	3,33	2,019	,389
	studenti	38	2,74	1,446	,235
nocno delo me zelo izcrpa	redno	27	4,74	1,852	,356
	studenti	38	4,61	1,733	,281
nocno delo je prevec pogosto	redno	28	3,75	1,669	,315
	studenti	39	3,03	1,367	,219
zadnje leto mi je delovna ucinkovitost precej padla	redno	28	2,36	1,660	,314
	studenti	39	2,21	1,490	,239
delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje	redno	28	3,93	2,035	,385
	studenti	39	4,67	1,797	,288
navelican/-a sem dela, ki ga opravljam	redno	28	2,21	1,729	,327
	studenti	39	1,95	1,297	,208
razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-la drugam	redno	28	1,96	1,732	,327
	studenti	39	2,23	1,459	,234
nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav	redno	28	2,86	1,737	,328
	studenti	39	2,95	1,946	,312
odnosi med kabinskim osebjem so dobri/prijateljski	redno	28	4,79	1,166	,220
	studenti	39	5,03	1,267	,203
rad prihajam v službo	redno	28	5,86	1,353	,256
	studenti	39	6,05	,916	,147
zaradi nacina dela trpim za nespecnostjo, kronicno utrujenostjo ter porušnim bioritmom	redno	27	3,93	1,662	,320
	studenti	38	2,68	1,678	,272
nimam volje in casa za športne in prostocasne aktivnosti	redno	28	2,96	1,815	,343
	studenti	39	2,38	1,444	,231
vedno bolj se vdajam škodljivim razvadam	redno	27	2,00	1,468	,282
	studenti	39	1,54	1,047	,168
s svojim privatnim življenjem sploh nisem zadovoljen	redno	28	2,32	1,827	,345
	studenti	39	1,90	1,188	,190
zaradi mojega nacina dela trpijo partnerski ter družinski odnosi	redno	28	3,50	2,169	,410
	studenti	39	2,64	1,724	,276
zaradi službe sem moral/-a omejiti stike s prijatelji	redno	28	3,79	1,893	,358
	studenti	39	3,18	1,775	,284
o terminih za letni dopust, oddih, prosti cas se odlocam sam	redno	28	2,93	1,844	,349
	studenti	39	2,97	1,755	,281

Nadaljevanje Priloge 7:

	redno – studenti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem	redno	27	3,63	1,822	,351
	studenti	39	3,85	1,348	,216
z vodstvom imam dovolj stikov	redno	28	2,54	1,774	,335
	studenti	39	2,69	1,673	,268
o svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenim	redno	28	3,14	1,938	,366
	studenti	39	3,51	1,554	,249
delovni sestanki med vodstvom in zaposlenimi so redni in jih je dovolj	redno	28	2,39	1,833	,346
	studenti	39	2,90	1,392	,223
zaposleni imajo zagotovljena vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo. Vodstvo temu pripisuje velik pomen	redno	28	3,32	1,744	,330
	studenti	39	4,28	1,716	,275
delovno vzdušje med kabinskim osebjem je dobro	redno	28	4,89	1,315	,248
	studenti	39	5,18	1,189	,190
politika, kratkorocni in dolgorocni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	redno	28	2,07	1,412	,267
	studenti	39	2,87	1,765	,283
vodstvo posreduje informacije na razumljiv nacin	redno	28	2,68	1,679	,317
	studenti	39	3,41	1,712	,274
zaposleni imajo možnost soodlocanja pri odlocitvah vodstva	redno	28	2,11	1,315	,248
	studenti	39	2,56	1,231	,197
vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu	redno	28	3,11	1,792	,339
	studenti	39	3,26	1,681	,269
v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	redno	28	4,46	1,972	,373
	studenti	39	4,15	1,710	,274
konflikte z vodstvom rešujemo konstruktivno	redno	28	3,11	1,812	,342
	studenti	39	3,51	1,393	,223
vodstvo nas ustrezno nagrajuje za naše delo	redno	28	2,93	1,864	,352
	studenti	38	2,39	1,346	,218
stimulativnih nagrad za naše delo je premalo	redno	28	5,71	1,843	,348
	studenti	39	5,90	1,252	,201
pri opravljanju dela pogosto doživljam konfliktne situacije z nadrejenimi	redno	28	2,25	1,430	,270
	studenti	39	2,00	1,556	,249
podrejeni zaupajo vodstvu	redno	28	3,11	1,641	,310
	studenti	39	3,33	1,402	,224
vodstvo se vedno drži dogovorov in obljub zaposlenim	redno	28	2,57	1,794	,339
	studenti	38	2,71	1,313	,213
komunikacija med vodilnimi in kabinskim osebjem je sproščena, prijateljska	redno	28	3,18	1,982	,375
	studenti	39	3,44	1,483	,237
vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oz. Osebnih težav zaposlenih	redno	28	2,50	1,552	,293
	studenti	39	3,10	1,586	,254

## Nadaljevanje Priloge 7:

	redno - studenti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov	redno	28	4,14	1,627	,307
	studenti	39	4,38	1,515	,243
operativni management pozna dejavnost sindikata	redno	28	4,43	1,425	,269
	studenti	39	4,31	1,173	,188
ponosni smo, da smo zaposleni v tej organizaciji	redno	28	5,50	1,453	,275
	studenti	39	5,64	1,038	,166
zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem	redno	28	4,43	1,034	,195
	studenti	39	4,51	1,335	,214
zadovoljstvo s sodelavci	redno	28	3,96	,576	,109
	studenti	39	4,05	,724	,116
zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	redno	28	4,54	,793	,150
	studenti	37	2,62	1,089	,179
zadovoljstvo z delovnim časom	redno	28	3,54	1,138	,215
	studenti	39	3,56	,821	,131
zadovoljstvo z delom	redno	27	4,07	,874	,168
	studenti	39	4,21	,469	,075
zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	redno	28	3,21	1,166	,220
	studenti	39	3,64	,707	,113
zadovoljstvo z delovnimi pogoji	redno	28	3,07	,979	,185
	studenti	39	3,33	,869	,139
zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	redno	28	2,50	1,202	,227
	studenti	39	2,85	,844	,135
zadovoljstvo s statusom v organizaciji	redno	28	3,61	,994	,188
	studenti	39	3,13	,951	,152
zadovoljstvo z vodstvom organizacije	redno	28	2,96	,881	,167
	studenti	39	2,95	,724	,116
zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	redno	28	3,18	1,056	,200
	studenti	39	2,26	,910	,146
zadovoljstvo s placo	redno	28	3,71	1,013	,191
	studenti	39	3,56	,912	,146

Nadaljevanje Priloge 7:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
moje delo je enolčno	Equal variances assumed	,745	,391	-1,526	65	,132	-,617	,405	-1,425	,191
	Equal variances not assumed			-1,543	60,548	,128	-,617	,400	-1,417	,183
delovni pogoji so dobri	Equal variances assumed	1,337	,252	-,122	65	,903	-,043	,353	-,749	,663
	Equal variances not assumed			-,118	51,654	,906	-,043	,364	-,773	,687
nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja	Equal variances assumed	1,907	,172	,853	65	,397	,318	,372	-,426	1,061
	Equal variances not assumed			,820	49,160	,416	,318	,388	-,461	1,097
težko prenašam slepo poslušnost in direktive vodstva	Equal variances assumed	4,283	,042	2,875	65	,005	1,310	,456	,400	2,221
	Equal variances not assumed			2,759	48,944	,008	1,310	,475	,356	2,265
delo ob vikendih in praznikih me moti	Equal variances assumed	7,041	,010	1,389	63	,170	,596	,429	-,262	1,455
	Equal variances not assumed			1,314	44,272	,196	,596	,454	-,318	1,511
nocno delo me zelo izcrpa	Equal variances assumed	,350	,556	,302	63	,764	,135	,449	-,761	1,032
	Equal variances not assumed			,298	53,777	,767	,135	,454	-,775	1,046
nocno delo je prevec pogosto	Equal variances assumed	2,443	,123	1,950	65	,056	,724	,372	-,018	1,466
	Equal variances not assumed			1,887	50,865	,065	,724	,384	-,047	1,495
zadnje leto mi je delovna ucinkovitost precej padla	Equal variances assumed	,030	,863	,393	65	,696	,152	,387	-,621	,925
	Equal variances not assumed			,386	54,341	,701	,152	,394	-,638	,942
delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje	Equal variances assumed	1,347	,250	-1,569	65	,122	-,738	,471	-1,678	,202
	Equal variances not assumed			-1,537	53,714	,130	-,738	,480	-1,701	,225
navelican/-a sem dela, ki ga opravljam	Equal variances assumed	1,663	,202	,719	65	,475	,266	,369	-,472	1,003
	Equal variances not assumed			,686	47,685	,496	,266	,387	-,513	1,044
razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-la drugam	Equal variances assumed	,006	,936	-,682	65	,498	-,266	,391	-1,047	,514
	Equal variances not assumed			-,663	51,955	,510	-,266	,402	-1,073	,540

Nadaljevanje Priloge 7:

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav	Equal variances assumed	,391	,534	-,199	65	,843	-,092	,461	-1,013	,829
	Equal variances not assumed			-,202	61,887	,840	-,092	,453	-,996	,813
odnosi med kabinskim osebjem so dobri/prijateljski	Equal variances assumed	,020	,889	-,790	65	,432	-,240	,304	-,846	,367
	Equal variances not assumed			-,801	61,013	,426	-,240	,300	-,839	,359
rad prihajam v službo	Equal variances assumed	3,532	,065	-,701	65	,486	-,194	,277	-,747	,359
	Equal variances not assumed			-,659	44,292	,514	-,194	,295	-,788	,400
zaradi nacina dela trpim za nespecnostjo, kronicno utrujenostjo ter porušenim bioritmom	Equal variances assumed	,027	,870	2,951	63	,004	1,242	,421	,401	2,083
	Equal variances not assumed			2,956	56,478	,005	1,242	,420	,400	2,083
nimam volje in casa za športne in prostocasne aktivnosti	Equal variances assumed	1,560	,216	1,455	65	,151	,580	,398	-,216	1,375
	Equal variances not assumed			1,401	49,802	,167	,580	,414	-,251	1,411
vedno bolj se vdajam škodljivim razvadam	Equal variances assumed	,258	,613	1,492	64	,141	,462	,309	-,156	1,079
	Equal variances not assumed			1,405	43,841	,167	,462	,328	-,201	1,124
s svojim privatnim življenjem sploh nisem zadovoljen	Equal variances assumed	5,958	,017	1,151	65	,254	,424	,368	-,312	1,160
	Equal variances not assumed			1,076	43,052	,288	,424	,394	-,371	1,219
zaradi mojega nacina dela trpijo partnerski ter družinski odnosi	Equal variances assumed	3,533	,065	1,805	65	,076	,859	,476	-,092	1,809
	Equal variances not assumed			1,738	49,781	,088	,859	,494	-,134	1,852
zaradi službe sem moral/-a omejiti stike s prijatelji	Equal variances assumed	,393	,533	1,341	65	,185	,606	,452	-,297	1,509
	Equal variances not assumed			1,327	56,003	,190	,606	,457	-,309	1,521
o terminih za letni dopust, oddih, prosti cas se odlocam sam	Equal variances assumed	,007	,935	-,103	65	,918	-,046	,444	-,932	,841
	Equal variances not assumed			-,102	56,525	,919	-,046	,448	-,942	,851
vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem	Equal variances assumed	5,863	,018	-,555	64	,581	-,217	,390	-,996	,563
	Equal variances not assumed			-,526	45,026	,602	-,217	,412	-1,046	,613



Nadaljevanje Priloge 7:

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
z vodstvom imam dovolj stikov	Equal variances assumed	,016	,901	-,369	65	,714	-,157	,425	-1,005	,692
	Equal variances not assumed			-,365	56,199	,717	-,157	,429	-1,016	,703
o svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenim	Equal variances assumed	4,389	,040	-,866	65	,389	-,370	,427	-1,223	,483
	Equal variances not assumed			-,836	50,088	,407	-,370	,443	-1,259	,519
delovni sestanki med vodstvom in zaposlenimi so redni in jih je dovolj	Equal variances assumed	1,567	,215	-1,281	65	,205	-,505	,394	-1,291	,282
	Equal variances not assumed			-1,225	48,123	,226	-,505	,412	-1,333	,323
zaposleni imajo zagotovljena vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo. Vodstvo temu pripisuje velik pomen	Equal variances assumed	,257	,614	-2,245	65	,028	-,961	,428	-1,815	-,106
	Equal variances not assumed			-2,239	57,757	,029	-,961	,429	-1,820	-,102
delovno vzdušje med kabinskim osebjem je dobro	Equal variances assumed	,007	,934	-,931	65	,355	-,287	,308	-,902	,328
	Equal variances not assumed			-,916	54,638	,364	-,287	,313	-,914	,341
politika, kratkoročni in dolgoročni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	Equal variances assumed	5,495	,022	-1,985	65	,051	-,800	,403	-1,606	,005
	Equal variances not assumed			-2,059	64,169	,044	-,800	,389	-1,577	-,024
vodstvo posreduje informacije na razumljiv način	Equal variances assumed	,025	,874	-1,739	65	,087	-,732	,421	-1,572	,109
	Equal variances not assumed			-1,745	59,007	,086	-,732	,419	-1,571	,107
zaposleni imajo možnost soodločanja pri odločitvah vodstva	Equal variances assumed	,460	,500	-1,457	65	,150	-,457	,314	-1,084	,170
	Equal variances not assumed			-1,441	55,937	,155	-,457	,317	-1,092	,178
vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu	Equal variances assumed	,233	,631	-,349	65	,728	-,149	,428	-1,004	,706
	Equal variances not assumed			-,345	56,024	,731	-,149	,433	-1,016	,717
v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	Equal variances assumed	,708	,403	,687	65	,494	,310	,452	-,591	1,212
	Equal variances not assumed			,671	53,037	,505	,310	,462	-,617	1,238
konflikte z vodstvom rešujemo konstruktivno	Equal variances assumed	5,298	,025	-1,036	65	,304	-,406	,392	-1,188	,376
	Equal variances not assumed			-,993	48,557	,326	-,406	,409	-1,227	,416

Nadaljevanje Priloge 7:

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vodstvo nas ustrezno nagraduje za naše delo	Equal variances assumed	4,892	,031	1,352	64	,181	,534	,395	-,255	1,323
	Equal variances not assumed			1,288	46,706	,204	,534	,415	-,300	1,368
stimulativnih nagrad za naše delo je premalo	Equal variances assumed	4,105	,047	-,485	65	,630	-,183	,378	-,938	,572
	Equal variances not assumed			-,456	44,398	,651	-,183	,402	-,993	,627
pri opravljanju dela pogosto doživljam konfliktno situacije z nadrejenimi	Equal variances assumed	,408	,525	,671	65	,505	,250	,373	-,495	,995
	Equal variances not assumed			,680	61,052	,499	,250	,368	-,485	,985
podrejeni zaupajo vodstvu	Equal variances assumed	1,635	,206	-,607	65	,546	-,226	,373	-,971	,519
	Equal variances not assumed			-,591	52,475	,557	-,226	,383	-,994	,542
vodstvo se vedno drži dogovorov in obljub zaposlenim	Equal variances assumed	3,398	,070	-,364	64	,717	-,139	,382	-,903	,624
	Equal variances not assumed			-,347	47,174	,730	-,139	,400	-,944	,666
komunikacija med vodilnimi in kabinskimi osebjem je sproščena, prijateljska	Equal variances assumed	6,266	,015	-,608	65	,545	-,257	,423	-,1102	,588
	Equal variances not assumed			-,580	47,599	,565	-,257	,444	-,1149	,635
vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oz. osebnih težav zaposlenih	Equal variances assumed	,096	,757	-1,548	65	,127	-,603	,389	-,1380	,175
	Equal variances not assumed			-1,553	59,081	,126	-,603	,388	-,1379	,174
sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov	Equal variances assumed	,001	,975	-,625	65	,534	-,242	,387	-,1015	,531
	Equal variances not assumed			-,617	55,747	,540	-,242	,392	-,1026	,543
operativni management pozna dejavnost sindikata	Equal variances assumed	2,667	,107	,380	65	,705	,121	,318	-,514	,756
	Equal variances not assumed			,368	51,069	,714	,121	,328	-,538	,780
ponosni smo, da smo zaposleni v tej organizaciji	Equal variances assumed	4,675	,034	-,464	65	,644	-,141	,304	-,748	,466
	Equal variances not assumed			-,439	46,034	,662	-,141	,321	-,787	,505
zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem	Equal variances assumed	1,030	,314	-,279	65	,781	-,084	,302	-,687	,519
	Equal variances not assumed			-,291	64,581	,772	-,084	,290	-,663	,494

Nadaljevanje Priloge 7:

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
zadovoljstvo s sodelavci	Equal variances assumed	1,408	,240	-5,27	65	,600	-,087	,165	-,417	,243
	Equal variances not assumed			-5,547						
zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	Equal variances assumed	4,688	,034	7,852	63	,000	1,914	,244	1,427	2,401
	Equal variances not assumed			8,199						
zadovoljstvo z delovnim casom	Equal variances assumed	5,035	,028	-1,119	65	,906	-,028	,239	-,506	,449
	Equal variances not assumed			-1,113						
zadovoljstvo z delom	Equal variances assumed	,782	,380	-7,788	64	,433	-,131	,166	-,463	,201
	Equal variances not assumed			-7,712						
zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	Equal variances assumed	8,701	,004	-1,861	65	,067	-,427	,229	-,885	,031
	Equal variances not assumed			-1,723						
zadovoljstvo z delovnimi pogoji	Equal variances assumed	,444	,507	-1,154	65	,253	-,262	,227	-,715	,191
	Equal variances not assumed			-1,132						
zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	Equal variances assumed	5,675	,020	-1,386	65	,170	-,346	,250	-,845	,153
	Equal variances not assumed			-1,310						
zadovoljstvo s statusom v organizaciji	Equal variances assumed	,217	,643	1,995	65	,050	,479	,240	,000	,958
	Equal variances not assumed			1,981						
zadovoljstvo z vodstvom organizacije	Equal variances assumed	,910	,344	,079	65	,937	,016	,196	-,377	,408
	Equal variances not assumed			,077						
zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	Equal variances assumed	,612	,437	3,826	65	,000	,922	,241	,441	1,404
	Equal variances not assumed			3,733						
zadovoljstvo s placo	Equal variances assumed	,099	,754	,635	65	,528	,150	,237	-,322	,623
	Equal variances not assumed			,624						

## PRILOGA 8: Frekvenčne porazdelitve nekaterih izbranih vprašanj

### rad prihajam v službo

<b>Redno zaposleni 2007</b>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	1	3,6	3,6	3,6
	delno se ne strinjam	2	7,1	7,1	10,7
	delno se strinjam	5	17,9	17,9	28,6
	se strinjam	9	32,1	32,1	60,7
	popolnoma se strinjam	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

### rad prihajam v službo

<b>Študenti 2007</b>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sem neodlocen	4	10,3	10,3	10,3
	delno se strinjam	3	7,7	7,7	17,9
	se strinjam	19	48,7	48,7	66,7
	popolnoma se strinjam	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

### politika, kratkorocni in dolgorocni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim

<b>Redno zaposleni 2004</b>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	26	83,9	83,9	83,9
	se ne strinjam	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

### politika, kratkorocni in dolgorocni cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim

<b>Redno zaposleni 2007</b>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	12	42,9	42,9	42,9
	se ne strinjam	9	32,1	32,1	75,0
	delno se ne strinjam	4	14,3	14,3	89,3
	sem neodlocen	1	3,6	3,6	92,9
	delno se strinjam	1	3,6	3,6	96,4
	popolnoma se strinjam	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	