

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BARBARA PIŠEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ALI ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH ZADOSTUJE ZA
POVEČANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Ljubljana, junij 2007

BARBARA PIŠEK

IZJAVA

Študent/ka BARBARA PIŠEK izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom PROF. DR. BOGDANA LIPIČNIKA, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. KAJ MENIJO NAŠA PODJETJA	3
3. DELOVNA USPEŠNOST.....	5
3.1. USPEŠNOST ORGANIZACIJE IN DELOVNA USPEŠNOST	6
3.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DELOVNO USPEŠNOST	6
3.2.1. <i>Zmožnosti, ki vplivajo na človekovo reakcijo.....</i>	<i>6</i>
3.2.2. <i>Kaj vpliva na rezultat posameznikov.....</i>	<i>10</i>
3.3. VSAKO DELOVNO MESTO ZAHTEVA DOLOČENE ZMOŽNOSTI	11
3.3.1. <i>Določiti potrebne zmožnosti.....</i>	<i>13</i>
3.4. RAZVOJNE MOŽNOSTI ZAPOSLENIH IN DELOVNA USPEŠNOST	15
4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	17
4.1. ZADOVOLJSTVO IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU	17
4.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU	21
4.2.1. <i>Osebnost.....</i>	<i>21</i>
4.2.2. <i>Delovne vrednote.....</i>	<i>22</i>
4.2.3. <i>Narava dela.....</i>	<i>22</i>
4.2.4. <i>Družbeni vplivi.....</i>	<i>22</i>
4.3. KAKO LAHKO VPLIVAMO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU.....	23
4.3.1. <i>Herzbergova dvofaktorska teorija.....</i>	<i>23</i>
4.3.2. <i>Odprava nezadovoljstva ne sproži zadovoljstva</i>	<i>25</i>
4.4. VPLIV VELIKOSTI ORGANIZACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	27
4.5. VPLIV NEZADOVOLJSTVA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU	28
4.5.1. <i>Absentizem.....</i>	<i>28</i>
4.5.2. <i>Fluktuacija</i>	<i>29</i>
4.5.3. <i>Zadovoljstvo zaposlenih pri delu lahko zmanjša absentizem in fluktuacijo.....</i>	<i>30</i>
4.5.4. <i>Vpliv na motivacijo.....</i>	<i>32</i>
4.5.5. <i>Dobro ime podjetja.....</i>	<i>33</i>
5. ZADOVOLJSTVO PRI DELU IN DELOVNA USPEŠNOST	34
5.1. SAMO ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU NE POVEČA DELOVNE USPEŠNOSTI	34
5.1.1. <i>Delovna uspešnost kot pot do posameznikovih ciljev.....</i>	<i>35</i>
5.1.2. <i>Potrebna so poenotena pričakovanja.....</i>	<i>35</i>
5.1.3. <i>Zabava na račun podjetja</i>	<i>36</i>
6. SKLEP.....	38
LITERATURA	41
VIRI.....	42
PRILOGE	

1. UVOD

Vodje in delodajalci stremijo k visoki delovni uspešnosti svojih zaposlenih, a vedno znova opažajo in se pritožujejo nad nizko delovno uspešnostjo. Enostavne rešitve, ki bi za vselej rešila problem nizke delovne uspešnosti, ni. Vprašanje je, kako ustvariti okolje, v katerem bodo ljudje bolj uspešni pri svojem delu, kot so sedaj. Podjetja poskušajo to vprašanje rešiti na različne načine. V mnogih podjetjih tako pri nas kot v svetu lahko med drugimi pomembnimi temami najdemo tudi teme o zadovoljstvu in zvestobi zaposlenih ter o njihovih vplivih na povečanje delovne uspešnosti. Nemalokrat najdemo trditve, da sta zadovoljstvo zaposlenih in delovna uspešnost tesno povezana, saj se slednja poveča, če so zaposleni zadovoljni. Takšnih in podobnih trditev ni težko najti, navajam le štiri:

*»Najbolj smo srečni, ker upamo, da smo uspeli s sodelavci ustvariti kolektiv, ki je zadovoljen in ki mu naša blagovna znamka nekaj pomeni. **Le zadovoljni delavci dosegajo najboljše rezultate.** Prepričani smo, da nismo dosegli malo.« (Podatki o podjetju VIGRAD d.o.o., 2007)*

*»Člani predsedstva so se na lastne oči prepričali, da številne družbe v naši dejavnosti že gredo po pravi poti in poznajo **recept za nadaljevanje zgodbe o uspehu, ki temelji na dobro plačanem in zadovoljnem delavcu.** Široki nasmehi to kažejo, zato si želimo, da bi besede meso postale.« (Seja predsedstva sindikata KŽI v Gornji Radgoni, 2006)*

*»Ključ do uspeha je odvisen od vsakega člana verige podjetja. **Osnova so zadovoljni delavci** in napredna miselnost vodilnih, katerim delo predstavlja veselje in izziv.« (Predstavitev podjetja MTB d.o.o, 2007)*

*»**Zadovoljni zaposleni so bolj učinkoviti, bolj ustvarjalni, bolj samoodgovorni.** Zadovoljstvo se kaže v številkah! Zadovoljstvo na delovnem mestu je osnova motivacije in boljših rezultatov zaposlenih, s tem pa tudi podjetja.« (Zadovoljstvo na delovnem mestu, 2007)*

Vsekakor je zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah pomembno že zaradi dejstva, da veliko ljudi pomemben del svojega življenja preživi na enem ali različnih delovnih mestih. Pogosto je mnenje, da so osnova vsakega podjetja v njem zaposleni ljudje. Obstajajo raziskave, ki kažejo, da veliko podjetij propade zaradi neuspešnega ravnanja z ljudmi in ne zaradi pomanjkanja kapitala. Tako naj bi bilo od ravnanja vodstva podjetja z zaposlenimi odvisno, ali bo podjetje uspešno ali ne (Merkač Skok, 2005, str. 21).

Prav je, da si podjetja prizadevajo zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih, vprašati pa se moramo, če je to res dejavnik, ki močno vpliva na dvig delovne uspešnosti. Ne zato, da se podjetja ob

morebitni ugotovitvi, da omenjena povezava ne obstaja, za zadovoljstvo ne bi več prizadevala. Na zastavljeno vprašanje je potrebno odgovoriti zato, ker govorimo o dveh pojavih, ki ju je velikokrat težko zagotoviti, vsekakor pa nam ne bo uspelo, če uporabljamo napačne pristope. Če zadovoljstvo zaposlenih res pomembno vpliva na delovno uspešnost, imamo veliko lažjo nalogo kot v primeru, če bi se izkazalo, da povezava ni zanesljiva. V prvem primeru bi morali poiskati le dejavnike, ki bi zagotovili zadovoljstvo zaposlenih, in delovna uspešnost naj bi se posledično povečala oziroma ohranila na želeni ravni. Težje pa je v drugem primeru. Če zadovoljstvo zaposlenih ni zanesljiv dejavnik, ki vpliva na delovno uspešnost, ne moremo z gotovostjo pričakovati, da bodo aktivnosti za dvig zadovoljstva povečale uspešnost. To niti ne bi bil problem, če podjetje ne bi bilo v stiski, saj je tudi zadovoljstvo zaposlenih pomemben cilj, katerega je s strani podjetij dobro doseči. Ko pa je podjetje v stiski in mora nujno povečati delovno uspešnost, če želi preživeti, mora vedeti, kaj bo zagotovo tisto, kar bo povečalo delovno uspešnost zaposlenih. Ali je to res zadovoljstvo zaposlenih, tako kot mnogi zatrjujejo? V nalogi se lahko to vprašam, v praksi podjetij pa pridejo trenutki, ko nujno rabijo odgovor, a si ne morejo dovoliti, da bi se dolgo spraševali in ugibali, še manj pa, da bi si narobe odgovorili. Zato menim, da je omenjeno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in delovno uspešnostjo pomembno enkrat dobro razčistiti.

Med študijsko literaturo sem našla zanimivo trditev, da je vsaka človekova reakcija odvisna od njegovih sposobnosti, znanja in motivacije (Lipičnik, 1998, str. 28). Te zmožnosti so potrebne tudi pri opravljanju nalog na delovnem mestu in skupaj z drugimi dejavniki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev. Če so zastavljeni cilji doseženi, lahko govorimo o delovni uspešnosti. Zanimivo se mi zdi, da med pomembnimi dejavniki, ki vplivajo na človekovo reakcijo, ni omenjeno zadovoljstvo. Po drugi strani pa je o zadovoljstvu in njegovem vplivu na delovne rezultate res veliko govora. Toda če zadovoljstva ni med dejavniki, od katerih je odvisna človekova reakcija, ali torej lahko trdimo, da je zadovoljstvo zaposlenih res dovolj za zagotavljanje visoke delovne uspešnosti posameznikov?

Kadarkoli sem komu omenila to razmišljanje, sem vedno znova naletela na podoben odgovor, in sicer, da nas v šoli lahko učijo neko teorijo, vendar se v praksi izkaže, da zadovoljstvo zaposlenih poveča delovno uspešnost in da slednje brez zadovoljnih zaposlenih skorajda ne moremo doseči. Tema mi je vseeno puščala dvome in prav zato sem se tudi odločila, da se ji podrobneje posvetim v diplomski nalogi.

Verjamem, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih pomembno, dvome pa mi zbujajo trditve, da je zadovoljstvo zaposlenih samo po sebi dovolj za povečanje delovne uspešnosti zaposlenih. Da je zadovoljstvo zaposlenih lahko dejavnik povečevanja delovne uspešnosti, lahko podvomimo med drugim zaradi dejstva, da je zadovoljstvo pojav, ki sledi na koncu aktivnosti, medtem ko zaposleni potrebujejo neko spodbudo že pred samim začetkom aktivnosti, da se je sploh lotijo.

V diplomski nalogi bom torej poskušala odgovoriti na vprašanje, ali je zadovoljstvo zaposlenih dovolj za povečanje delovne uspešnosti, oziroma, ali je sploh eden od dejavnikov, ki lahko na kakršenkoli način pomembno vplivajo na delovno uspešnost.

V fazi zbiranja gradiva, ki mi je pomagalo pri pisanju naloge, se mi je porodilo vprašanje, kakšno je mnenje v slovenskih podjetjih o zastavljenem vprašanju. Zato sem na začetku pisanja naloge naredila kratko anketo, v katero sem vključila različna, povsem naključno izbrana slovenska podjetja. Rezultati ankete so zbrani v prvem poglavju. Sledita dve poglavji, ki vsako zase dajeta poudarek posameznemu pomembnemu izrazu v naslovu, torej eno o delovni uspešnosti in eno o zadovoljstvu zaposlenih. Obe poglavji sta razdeljeni v več podpoglavij. V obeh primerih dve podpoglavji opisujeta izraza in nato dejavnike, ki vplivajo ali na delovno uspešnost ali na zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem je zelo pomembno podpoglavje o zadovoljstvu in zadovoljstvu zaposlenih pri delu, saj je v njem pomemben sklep. Pri delovni uspešnosti sledi še podpoglavje, ki govori o tem, da zahteva vsako delovno mesto določene človekove zmožnosti, ter podpoglavje o razvojnih možnostih zaposlenih. Dodatna poglavja pri zadovoljstvu zaposlenih pa so: podpoglavje, ki nas opozarja, kako lahko vplivamo na zadovoljstvo in na nezadovoljstvo zaposlenih, podpoglavje o vplivu velikosti organizacije na zadovoljstvo zaposlenih ter podpoglavje, ki govori, na kaj lahko vplivata zadovoljstvo in nezadovoljstvo.

Vsa omenjena poglavja in podpoglavja so pomembna, da res dobro spoznamo oba pojava, kajti šele nato lahko govorimo o tem, kakšne vplive lahko pričakujemo od enega ali drugega in kakšna je njuna medsebojna povezava, če ta obstaja. Vsa poglavja so pisana z namenom in na način, da se že med pisanjem, med zbiranjem in razlaganjem teorije, rezultatov raziskav ter različnih predpostavk avtorjev pokaže, v katero smer se nagiba odgovor na v nalogi zastavljeno vprašanje.

Tako je poglavje, ki sledi in govori hkrati o zadovoljstvu zaposlenih ter delovni uspešnosti, poleg zbranih dokazov tudi že neke vrste sklep, kjer sem povezala več podpoglavij, da bi podkrepila odgovor na vprašanje, ali zadovoljstvo zaposlenih zadošča za povečanje delovne uspešnosti, oziroma, ali na delovno uspešnost sploh ima kakršenkoli vpliv. Temu poglavju sledi še končni sklep.

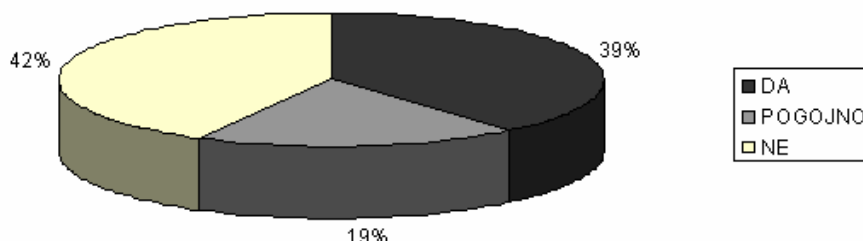
2. KAJ MENIJO NAŠA PODJETJA

Odločila sem se, da preden začnem navajati teorijo, najdeno v različni literaturi in virih, naredim kratko anketo, ki bi pokazala, kaj menijo naša podjetja o tem, ali zadovoljstvo zaposlenih lahko poveča delovno uspešnost. Na internetnih straneh sem poiskala elektronske naslove različnih slovenskih podjetij in tako povsem naključno izbrala 150 podjetij, katerim

sem po elektronski pošti poslala eno samo vprašanje. Ker vemo, da veliko podjetij ni pripravljenih sodelovati pri anketiranjih, še zlasti, če jim to vzame veliko časa ali če jih je strah, da bi razkrili kakšno poslovno skrivnost, sem se odločila za eno samo vprašanje, ob njem pa sem podjetjem pojasnila namen anketnega vprašanja in jim pojasnila, da me resnično zanima samo kratek odgovor (da ali ne) in da me ne zanima, kako določena podjetja razmišljajo. Sprva sem se sicer nagibala k temu, da bi naredila obsežnejšo, bolj podrobno anketo, a na koncu sem se odločila, za eno samo ključno vprašanje, ki mi lahko služi kot izhodišče diplomske naloge, kot približna slika mnenj naših podjetij. Vedela sem, da bom tako dobila več odgovorov in res mi je od 150 podjetij odgovorilo 62 podjetij, kar je približno 41 % vseh anketiranih.

Vprašanje, ki sem ga zastavila podjetjem, se je glasilo: »Ali menite, da je zadovoljstvo zaposlenih dovolj za povečanje delovne uspešnosti?« Od 62 prejetih odgovorov se jih je 24 glasilo »da«, 26 jih je odgovorilo z »ne«, preostalih 12 podjetij pa je sicer odgovorilo z »da«, a so k temu odgovoru dopisali, da je treba za doseganje visoke delovne uspešnosti v podjetju zagotoviti še kaj drugega. Torej 39 % sodelujočih podjetij meni, da zadovoljstvo zaposlenih samo po sebi že lahko poveča delovno uspešnost, 61 % pa jih meni, da samo zadovoljstvo zaposlenih ni dovolj. Ta mnenja bolj nazorno prikazuje spodnji grafikon (Slika1).

Slika1: Ali je zadovoljstvo zaposlenih dovolj za povečanje delovne uspešnosti



Vir: Lasten.

Pri tem naj dodam, da sem za odgovore »da« štela res samo tiste, ki so odgovorili le z »da«, brez komentarjev. Odgovore podjetij, ki so odgovorila z »da«, pri tem pa dodala komentar, da je potrebno še kaj drugega, sem v zgornjem grafikonu štela kot odgovore »pogojno«.

Prav zaradi komentarjev, ki so jih ob zastavljenem vprašanju dodala nekatera podjetja (nekateri od njih citiram v Prilogi 1), sem dobila občutek, da tudi nekateri izmed tistih, ki so odgovorili na zastavljeno vprašanje zgolj z »ne«, torej zadovoljstvo zaposlenih po njihovem mnenju ni dovolj za povečanje delovne uspešnosti, menijo, da pa je kljub vsemu to pomemben dejavnik pri delovni uspešnosti. Nekatera podjetja, ki so odgovorila z »ne«, so že sama navedla komentar, da kljub temu, da menijo, da zadovoljstvo zaposlenih ni dovolj, je pri zagotavljanju delovne uspešnosti zelo pomembno. Po premisleku sem se odločila za dodatno kratko anketo.

Zdaj sem se vprašala, ali se podjetjem zdi, da je zadovoljstvo zaposlenih »pomembno« pri povečevanju delovne uspešnosti. Zakaj? Rezultati prve ankete so pokazali, da več kot polovica sodelujočih podjetij (61 %) meni, da zadovoljstvo zaposlenih ni dovolj za zagotavljanje večje delovne uspešnosti, kot sem že omenila, pa so nekateri med njimi navajali komentarje, da je zadovoljstvo zaposlenih kljub vsemu eden od pomembnih dejavnikov. Dobila sem tudi komentarje, da je eden najpomembnejših dejavnikov, ki lahko vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih.

Dodatno anketo sem izvedla le med podjetji, ki so na prvo anketno vprašanje odgovorila samo z »ne«. Za tiste, ki so že na prvo vprašanje odgovorili z »da«, vemo, da postavljajo zadovoljstvo zaposlenih med pomembne dejavnike za povečevanje delovne uspešnosti; tisti, ki so že sami po sebi k negativnim odgovorom dodajali komentarje, so tudi že izrazili svoje mnenje, da je zadovoljstvo zaposlenih pomemben dejavnik. Torej ostanejo le še podjetja, ki so na prvo anketno vprašanje odgovorila samo z »ne«. Teh je bilo 26 in poslala sem jim še eno vprašanje, kjer sem jih ponovno prosila za kratek odgovor, zgolj »da« ali »ne«.

Drugo anketno vprašanje je spraševalo po mnenju o tem, ali je zadovoljstvo zaposlenih eden od »pomembnih« dejavnikov pri povečevanju delovne uspešnosti«. Od vseh 26 podjetij, ki so prvotno odgovorila samo z »ne«, sem dobila odgovor in prav vsi so odgovorili pritrdilno.

Če torej povzamem ugotovitve kratke ankete, lahko rečem, da od 62 sodelujočih slovenskih podjetij 61 % meni, da zadovoljstvo zaposlenih ni dovolj za povečanje delovne uspešnosti, vsa sodelujoča podjetja pa zadovoljstvo zaposlenih uvrščajo med pomembne dejavnike, ki vplivajo na delovno uspešnost. Glede na to, da sem anketo poslala zelo različnim podjetjem iz različnih koncev Slovenije in da so tudi podjetja, ki so odgovorila na zastavljeno vprašanje, med seboj zelo različna, menim, da lahko predpostavimo, da med slovenskimi podjetji prevladuje prepričanje, da je zadovoljstvo zaposlenih, če že ne zadosten, vsaj zelo pomemben dejavnik pri povečevanju delovne uspešnosti. Ali zadovoljstvo zaposlenih res pomembno vpliva na delovno uspešnost in kakšna je ta povezava, bom poskušala odgovoriti v nadaljevanju naloge.

3. DELOVNA USPEŠNOST

Vemo, da je delovna uspešnost pomemben cilj, ki ga želijo podjetja doseči. Vsa podjetja in druge organizacije se trudijo zagotoviti kar se da visoko delovno uspešnost svojih zaposlenih. Tako kot pri vsaki stvari, je tudi pri povečevanju delovne uspešnosti v prvi vrsti pomembno, da omenjeni izraz dobro razumemo in spoznamo dejavnike, ki nanj vplivajo. Šele nato lahko najdemo primerne ukrepe, ki pomagajo doseči oziroma se čim bolj približati zastavljenemu cilju.

3.1. USPEŠNOST ORGANIZACIJE IN DELOVNA USPEŠNOST

Ljudje se združujejo v najrazličnejše združbe (enote). Z združbami razumemo skupine ljudi, ki se med seboj povežejo, da bi lažje in v večji meri uresničili svoje cilje. Z združitvijo pa se morajo člani združbi prilagajati. Združba pomeni novo kvaliteto, ki ima svoj cilj, ki ni enak ciljem posameznikov. Cilju združbe pravimo uspešnost (Rozman, 2002, str. 50).

Uspešnosti ni težko ugotoviti, če primerjamo rezultat (stanje, ki smo ga dosegli) s cilji (stanje, ki smo ga nameravali doseči). Primerjava ciljev in rezultatov je torej zelo preprosto in splošno merilo uspešnosti. V kapitalističnem gospodarstvu je cilj gospodarskih združb dobičkonosnost in tako je to hkrati merilo uspešnosti. Torej uspešna je tista gospodarska združba, tisto podjetje, ki je dobičkonosno oz. rentabilno (Rozman, 2002, str. 50).

Da bi ugotovili delovno uspešnost, ki se nanaša na vsakega posameznega zaposlenega, skupine ali oddelke znotraj organizacije, je potrebno za vsako aktivnost znotraj organizacije še pred začetkom postaviti cilj oziroma želeno stanje. Dejansko doseženo stanje in želeno stanje se lahko ujemata ali pa tudi ne. Tako je lahko primerjava med doseženim in zastavljenim tudi preprosto merilo ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih (Jereb, 1992, str. 240).

3.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DELOVNO USPEŠNOST

3.2.1. Zmožnosti, ki vplivajo na človekovo reakcijo

S pojmom zmožnosti je povezan izraz efektivni storilnostni potencial. Efektivni storilnostni potencial je relativno konstanten del energije, ki jo je človek pripravljen potrošiti v delovnem procesu. Kakšen bo neposredni učinek te energije, pa je odvisno od (Jurman, 1981, str. 48):

- sposobnosti, ki pokažejo, kaj človek zmore,
- znanj, ki pokažejo, kaj človek zna,
- motivacije, ki opredeljuje, zakaj človek hoče delati.

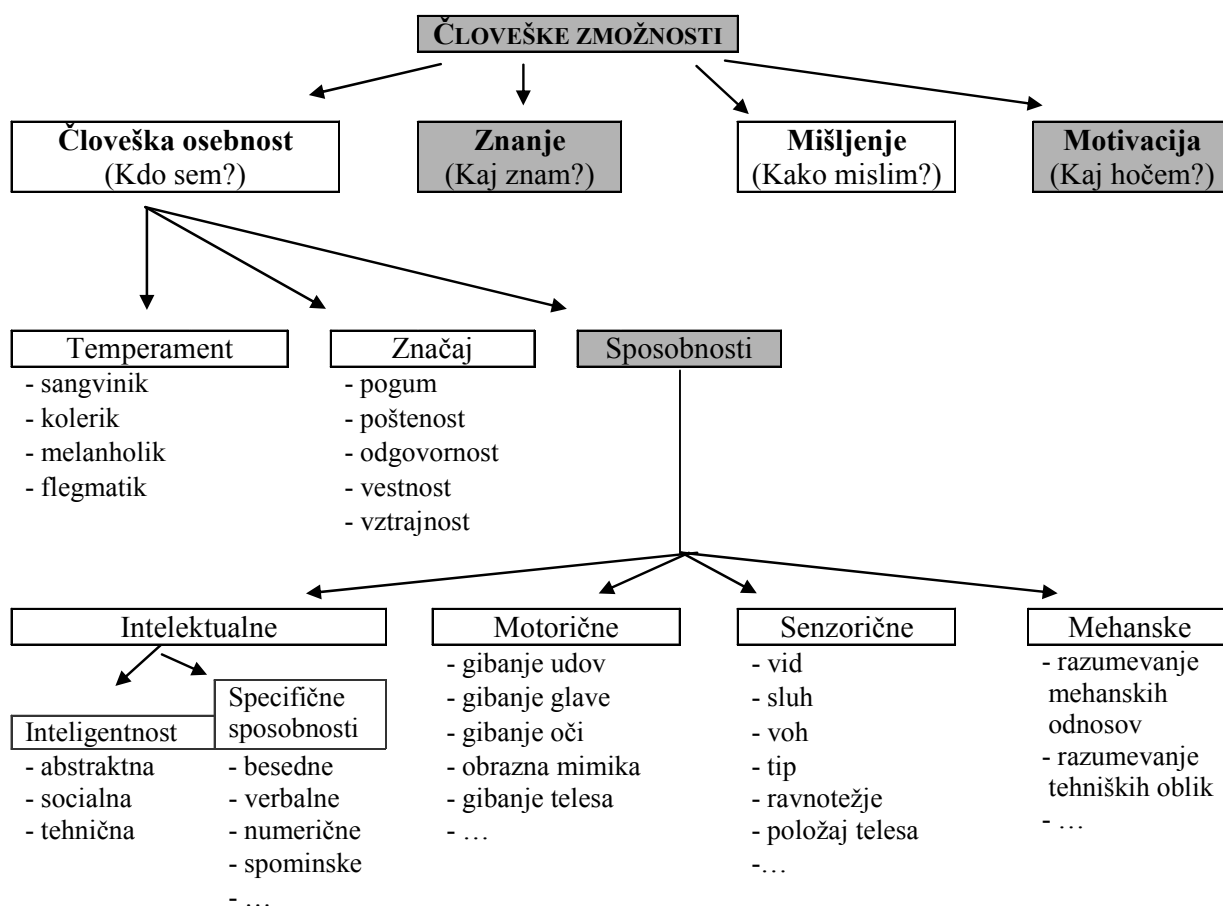
Z zgoraj omenjenimi lastnostmi opredelimo dejavnike, ki vplivajo na človekovo reakcijo. Znanje, sposobnosti in motivacija so osrednje zmožnosti, katere si je dobro prizadevati spoznati in nanje vplivati. Do rezultata namreč ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena teh zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 28). Če manjka samo ena izmed omenjenih lastnosti,

je človek reakcijsko »ohromljen«, kar pomeni, da aktivnosti ne zna izvesti, je ne more ali noče izvesti (Lipičnik, 2002, str. 456).

Preden nadaljujem, bi rada na kratko pojasnila pojem zmožnosti, ker se bo v diplomski nalogi večkrat pojavil. Človekove zmožnosti v širšem smislu so številne, raznovrstne ter zajemajo vse znane in neznane lastnosti. Nekatere izmed njih se razvijejo v povezavi z dednimi dispozicijami (to so sposobnosti), druge si posameznik pridobi (znanje). Slika 2 (na str. 7) nam pokaže pestrost človekovih zmožnosti v širšem smislu.

Na Sliki 2 (na str. 7) vidimo, da so že prej omenjeni znanje, sposobnosti in motivacija le del vseh človekovih zmožnosti. Ker pa vsi trije skupaj predstavljajo poglavitno človekovo mobilizacijsko silo in mu dajo možnost za doseganje uspeha, jih upravičeno imenujemo kar zmožnosti. Ko torej govorimo o človekovih zmožnostih v ožjem smislu, imamo v mislih večinoma sposobnosti, znanje in motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 26–28).

Slika 2: Človeške zmožnosti v širšem smislu



Vir: Lipičnik, 1998, str. 27.

⇒ Sposobnosti

Sposobnosti nam pokažejo, kaj človek zmore storiti. To so tiste osebnostne lastnosti, ki omogočajo zaposlenim, da v enakih pogojih pri enaki usposobljenosti različno uspevajo. Te lastnosti lahko delimo na (Lipičnik, 1998, str. 27):

- **intelektualne** – inteligentnost (abstraktna, socialna, tehnična)
 - specifične sposobnosti (besedne, numerične, ...)
- **motorične** – gibanje glave, udov, oči, telesa, obrazna mimika, ...
- **senzorične** – vid, sluh, voh, tip, ravnotežje, ...
- **mehanske** – razumevanje mehanskih odnosov, razumevanje tehniških oblik, ...

Različna dela zahtevajo za uspeh različne sposobnosti. Uspeh pri mnogih fizičnih opravilih je pogosto odvisen predvsem od motoričnih sposobnosti, pri zahtevnejših fizičnih delih pridejo do izraza tudi mehanske sposobnosti. Intelektualne sposobnosti so pomembne za uspeh pri umskem delu. Prav tako imajo pri umskem delu precej pomembno vlogo tudi senzorične sposobnosti (vid, sluh), medtem ko motorične sposobnosti pri umskem delu pogosto nimajo velikega pomena. Vendar tudi nekatera umska dela zahtevajo dobro razvite mehanske sposobnosti, ki v kombinaciji s tehnično inteligentnostjo dajejo delavcu posebne možnosti uspeha in ustvarjanja (konstruktorji, kirurgi, arhitekti, orodjarji, strojni ključavničarji itd.) (Jurman, 1981, str. 48).

Vsako delovno mesto torej zahteva človeka z določenimi sposobnostmi, a nemalokrat delovodje in managerji precenjujejo zahtevnost posameznih delovnih mest ter tako pri zaposlovanju postavljajo previsoke zahteve glede potrebnih sposobnosti, ki naj bi bile nujno potrebne za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Pogosto se to dogaja v proizvodnji. Neki delavec je nekoč dejal, da je pri delu zadovoljen in uspešen le tisti delavec, ki je za delo, ki ga opravlja, ravno prav »neumen« oziroma »pameten«. In resnično je tako. Zelo verjetno bo zaposleni, katerega sposobnosti presegajo nivo zahtev delovnega mesta, pri svojem delu neuspešen in posledično lahko tudi nezadovoljen; to velja tudi obratno, saj nekdo, ki je postavljen na delovno mesto, ki presega njegove sposobnosti, preprosto na takem delovnem mestu ne more biti uspešen in ne zadovoljen (Jurman, 1981, str. 48–49).

⇒ Znanje

Znanje je del človekovih zmožnosti, ki pokaže, kaj nekdo zna storiti. Znanje nam omogoča reševanje že znanih problemov, ki smo jih že videli in rešili. Znanje samo nam večinoma pomaga reševati probleme z že znanimi rešitvami, če pa smo ga sposobni kombinirati, nam to omogoči reševanje problemov, pri katerih še ne poznamo rešitev (Lipičnik, 1998, str. 27).

Znanje predstavlja določeno količino informacij, ki se nanašajo na stvari, predmete in pojave. Teh informacij se posameznik uči na različne načine z namenom, da bi jih kasneje v življenju lahko izkoristil pri delu in drugih aktivnostih. Informacije lahko pridobivamo po dveh poteh, in sicer prek pridobivanja izkušenj in prek sistematičnega učenja, ki ga dobimo s šolanjem. Jurman navaja, da na osnovi tega, kako se posameznik nauči neko informacijo in kako jo kasneje zadrži v sebi, ločimo štiri vrste znanja (Jurman, 1981, str. 49–51):

- **navade** – Nanašajo se na posameznikovo vedenje in ravnanje (npr. točnost, red, disciplina, vestnost, ...). So odraz posameznikovega karakterja in so lahko pozitivne in negativne (npr. nered, zamujanje, izogibanje delu, ...). Izvajamo jih avtomatično, ne da bi se jih pri tem zavedali. Praviloma navade zelo težko spremenimo.
- **spretnost** – So znanja, ki se jih naučimo na motoričen način (npr. hoja, upravljanje vozila, upravljanje stroja, plavanje, ...). Spretnosti se navadno težko naučimo, toda jih zlepa ne pozabimo.
- **teoretična znanja** – Informacije, ki se jih običajno naučimo iz knjig ali pa nam jih kdo posreduje ustno. Osnovna teoretična znanja pridobimo v osnovni šoli in jih lahko dopolnjujemo v nadaljnjem izobraževanju v srednjih šolah ter na fakultetah.
- **praktična znanja** – Predvsem so vezana na delovne situacije oziroma izkušnje, ki si jih pridobivamo pri neposrednem delu.

⇒ Motivacija

Motivacija je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Lipičnik, 1998, str. 409). V delovni situaciji delujejo poleg posameznikovih motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, tudi gibal, ki so vezana na delovno situacijo. Tako lahko na motivacijo ljudi na delovnem mestu vplivajo npr. (Jurman, 1981, str. 51):

- pohvale in graje,
- konfliktna situacije,
- tekmovanja,
- sodelovanja.

Znana je pozitivna moč pohvale, ki velja seveda tudi na delovnih mestih. Zaposleni, ki ga delodajalec oziroma vodja pohvali za dobro opravljeno delo, velikokrat poveča svoj trud, da doseže enak ali celo večji učinek tudi v prihodnje, ali pa si vsaj prizadeva za ohranitev truda, ki ga je vlagal do pohvale. Pohvala je lahko individualna ali skupinska in po večini vsakokrat deluje pozitivno. Pohvala lahko deluje negativno, če pred skupino zaposlenih pohvalimo posameznika, ki tega ne zasluži. Graja pa je nasprotno od pohvale negativen element, ki prav tako lahko deluje pozitivno ali negativno. Pozitivno lahko deluje, ko je izrečena utemeljeno kot opozorilo zaradi napake pri delu na štiri oči ali v obliki dobronamernega pogovora. Če je

graja izrečena v javnosti ali v obliki posmehovanja, ponavadi vedno deluje negativno (Jurman, 1981, str. 51).

Zaposleni lahko pride pri delu zaradi različnih razlogov v spor s sodelavci, z vodjo ali delodajalcem. Take situacije je treba rešiti zadovoljivo, sicer lahko negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Sodelavci, ki poznajo rezultate svojega dela, pogosto tekmujejo. Tekmujejo lahko s sodelavci ali pa s samim seboj. Načeloma nihče ne želi izpasti kot slab, slabši od drugega, zato se zaposleni, ki so seznanjeni z rezultati svojega dela, trudijo, da dosežajo vsaj zahtevano mejo učinka. Tekmovanje naj bi po tem razmišljanju vedno delovalo pozitivno in povečevalo delovni učinek, a ne smemo pozabiti, da je delovna uspešnost odvisna tudi od kakovosti učinkov in ne samo od kvantitete.

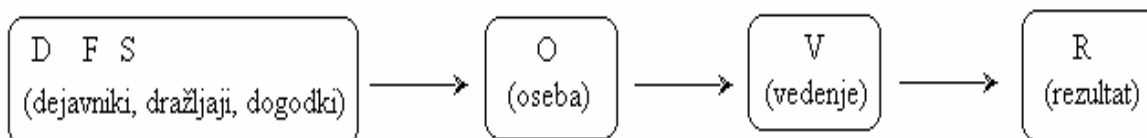
Tudi sodelovanje je lahko eden od dejavnikov, ki lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih in povečujejo delovni učinek. Dostikrat je tako fizični kot umski napor za posameznika prevelik, zato ta pričakuje pomoč. Skupni napor in sodelovanje naj bi rodila težnjo k skupni pripadnosti, kar povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med sodelavci.

Iz napisanega je razvidno, da je rezultat, ki ga posameznik doseže z neko reakcijo, odvisen od njegovih sposobnosti, znanja in motivacije. Če tako posameznik pri svojem delu doseže z neko reakcijo zastavljeni cilj, lahko govorimo o delovni uspešnosti. Tako so vsi trije omenjeni elementi za delovno uspešnost pomembni, so pa tudi neločljivo povezani med seboj. Če eden od njih izostane, delovni učinek takoj pade ali celo izostane (Jurman, 1981, str. 52).

3.2.2. Kaj vpliva na rezultat posameznikov

Vsaka akcija ali vedenje posameznika predstavlja odgovor organizma na določene dražljaje, dogodke. Na Sliki 3 (str. 10) je prikazano vzročno zaporedje vedenja (Možina, 1994, str. 149):

Slika 3: Vzročno zaporedje vedenja



Vir: Možina, 1994, str. 149.

- Dejavniki, dražljaji in dogodki (D) vključujejo postopke pri delu, osvetlitev, delovno vzdušje, vpliv vodje, različne vidike fizičnega (F) in socialnega (S) okolja, na katere je človek občutljiv.
- »O« pomeni podedovane in pridobljene lastnosti posameznika, kot so sposobnosti, znanje, spretnosti, stališča, potrebe, vrednote, navade itd.
- »V« pomeni razne oblike izražanja, mimiko obraza, gibe telesa, čustvene reakcije, mišljenje, delovne aktivnosti.
- »R« vključuje predvsem delovne rezultate.

Tako definirani elementi vzročnega zaporedja pomenijo razlago splošnega človekovega vedenja in njegovih rezultatov. Zavedati pa se moramo, da je omenjeno zaporedje precej poenostavljeno. Običajno je človek izpostavljen vrsti dogodkov. V vsaki situaciji se človek odziva na določeno kombinacijo dejavnikov; katera bo ta kombinacija, pa je odvisno tudi od njegove narave ter od stanja in razpoloženja, v kakršnem je tisti trenutek (Možina, 1994, str. 150).

3.3. VSAKO DELOVNO MESTO ZAHTEVA DOLOČENE ZMOŽNOSTI

Delovno mesto v organizacijskem smislu (imenovano tudi delokrog ali združitev) predstavlja eno ali več delovnih nalog, ki jih opravlja zaposleni. Delovna naloga je sestavljena iz več združenih istovrstnih opravkov in ima že določen prostor v procesu, določen namen dela, čas in trajanje izvedbe. Koliko nalog je združenih pri enem delovnem mestu, je odvisno od podrobnosti tehnične delitve dela. Bolj ko se delo členi, manj in ožje delovne naloge bodo opravljali zaposleni (Rozman, 2001, str. 74–75).

Delavec mora zadostiti vsem zahtevam delovnega mesta, sicer dela ne opravi ali pa ga opravi slabo. Delavec in delo sta v določenem medsebojnem odnosu. Med zmožnostmi delavca (reaktivnostjo) in zahtevami delovnega mesta obstaja določeno razmerje kot na tehtnici, ki jo prikazuje slika na str. 12 (Slika 4) (Lipičnik, 1997, str. 95-96).

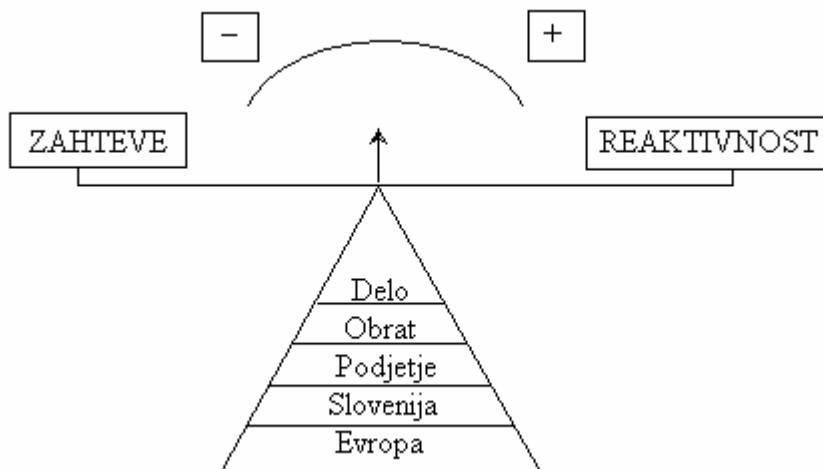
Ravnovesje na tehtnici se lahko poruši:

- če se spremenijo zahteve delovnega mesta,
- če se spremenijo zmožnosti delavca,
- če se spremeni pozicija podstavka, na katerem stoji tehtnica.

Ko se poruši ravnovesje na tehtnici, se tehtnica nagne ali na negativno ali pozitivno območje. Neugodne spremembe se pojavijo, če se npr. povečajo zahteve delovnega mesta ali se zmanjšajo zmožnosti delavca. Takrat se pojavijo zunanji znanilci, kot so (Lipičnik, 1997, str. 95):

- slabi medsebojni odnosi,
- absentizem,
- nesreče pri delu,
- fluktuacija,
- apatičnost,
- ostale obrambne reakcije.

Slika 4: Zveza med človekovimi zmožnostmi in zahtevami delovnega mesta



Vir: Lipičnik, 1997, str. 94.

Pomembno je ugotoviti, katere so lastnosti, ki jih mora imeti zaposleni, da bo lahko čim bolj uspešno opravljal delovne naloge in pri tem hkrati v čim večji meri zadovoljeval svoje potrebe oziroma doživljal osebno zadovoljstvo (Možina et al., 2002, str. 119). To nas pripelje tudi do kadrovske politike, ki je ena od bistvenih funkcij managementa. Odloča v zelo veliki meri o tem, ali bo neka organizacija preživela ali propadla. Kadrovska politika pomeni izbiranje pravih ljudi, ki bodo opravili delo. Ne ljudi, ki so precej dobri, ne ljudi, ki so boljši od drugih, ampak prave ljudi za delo. Izbor pravih ljudi za vsako od delovnih mest v podjetju je težka, a zelo pomembna naloga. Mnogo jih meni, da so ključ organizacijskega uspeha danes prav ljudje. Zaposleni v vsaki organizaciji bistveno vplivajo na njeno rast in uspešnost. Zato je sposobnost pridobiti in obdržati prave ljudi za podjetja ključnega pomena (Tracy, 2000, str. 90).

Veliko je podjetij, ki naredijo napako že pri iskanju ljudi, ki naj bi zapolnili prosta delovna mesta. Vsako podjetje potrebuje prave ljudi, kar ni enako trditvi, da potrebuje vsako podjetje najdražje, najbolj inteligentne in najbolj sposobne ljudi z obilico izjemnih zmožnosti. Potrebni so taki ljudje, ki bodo najbolj primerni za delovna mesta, ki jih ponuja podjetje.

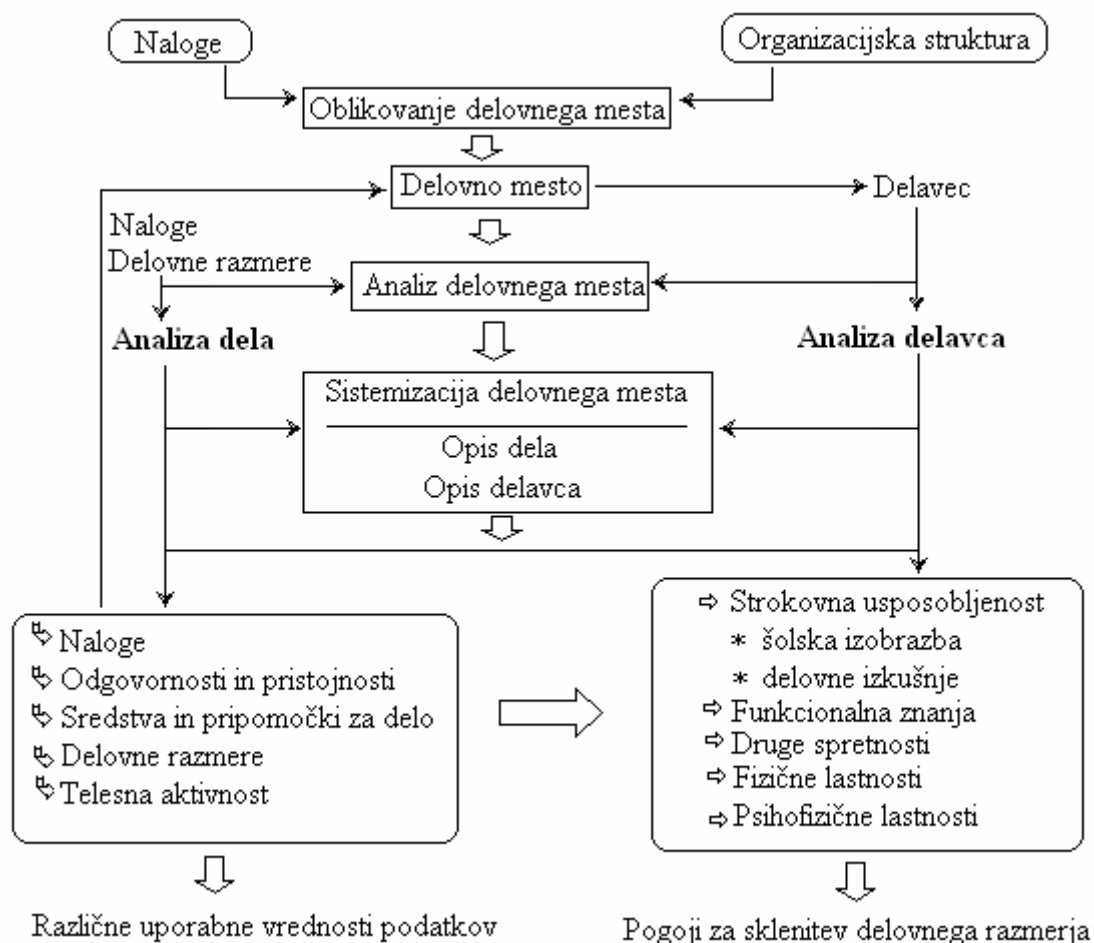
Pogosta napaka kadrovskih služb pri selekcioniranju kandidatov za zaposlitev je, da precenjujejo pomen usposobljenosti. Seveda ni nič narobe, če kadrovski delavec izbere

ustrezno usposobljenega kandidata, vendar se mora pri tem zavedati, da usposobljenost sama po sebi še ne zagotavlja uspešnosti na delovnem mestu. Verjetnost prave izbire je večja, če damo prednost kandidatu, ki najbolj ustreza določenemu delovnemu mestu. Torej lahko rečemo, da sta ključna faktorja uspešnosti posameznika pri delu njegova usposobljenost in ustreznost za delo, ki naj bi ga opravljal. Čim manjši je odmik med zahtevano ter kandidatovo dejansko usposobljenostjo in zmožnostmi, večja je verjetnost, da bo kot bodoči zaposleni pri delu uspešen (Možina et al., 2002, str. 64–65).

3.3.1. Določiti potrebne zmožnosti

Ko imamo oblikovane naloge in jih povežemo z nosilci v organizaciji, vsebinsko oblikujemo delavna mesta. Delavno mesto pa moramo spoznati tudi v njegovem fizičnem okolju in z vidika delavca. Preučevanje delovnega mesta se običajno lotimo z analizo delovnega mesta.

Slika 5: Kako pridemo do potrebnih zmožnosti



Vir: Lipičnik, 1998, str. 65.

Analiza delovnega mesta je tehnični postopek, s katerim ponovno preverimo, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, ugotavljamo, s kakšnimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo opravljalo, in končno, kakšne lastnosti, znanje in sposobnosti bo delo od delavca zahtevalo (Lipičnik, 1998, str. 65). Postopek ugotavljanja potrebnih zmožnosti opisuje Slika 5 (str. 13).

Ker nas zanimajo tako lastnosti dela kot delavca je potrebo opraviti dve tesno povezani analizi: analizo dela in analizo delavca. Kot rezultat analize dela dobimo opis dela, v katerem so zapisane vse naloge, fizikalne in socialne delovne razmere, orodje, s katerim se delo opravlja, ipd. Na podlagi analize delavca pa dobimo opis delavca. V njem so podrobno opisane lastnosti, ki jih mora imeti delavec, da bi delo lahko opravil. Iz lastnosti dela moramo sklepati, katere so potrebne lastnosti delavca. Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistemizacija delovnega mesta (Lipičnik, 1998, str. 66).

Opredelitve potrebnih lastnosti delavcev lahko vsebujejo (Možina et al., 2002, str. 121–122):

- **izobrazbo** – formalna ali neformalna, izraženo s stopnjo in z vrsto,
- **delovne izkušnje** – največkrat izraženo z leti in z vrsto dela na določenih delovnih mestih,
- **dosežke** – pri študiju, delu in na drugih področjih zasebnega in javnega življenja,
- **posebne umske, fizične ter socialne sposobnosti** – npr. delo z ljudmi, zaznavanje prostora, empatija, fizična moč, inteligentnost,
- **interese** – npr. za delo v naravi, umetniške, jezikovne, tehnične, socialne,
- **osebne cilje** – glede izobraževanja, napredovanja, dohodka, vodenja,
- **osebnostne lastnosti** – npr. vztrajnost, iniciativnost, premišljenost odzivanja,
- **fizični videz** – npr. urejenost, telesna višina, poslovni stil oblačenja,
- **socialne vezi** – sorodstvo, prijateljske, politične, z ljubiteljskimi organizacijami ipd.

Relativno nov termin, ki lahko nadomešča izraz lastnosti, so kompetence. Prav tako kot pri mnogih drugih modnih terminih v managementu, se je pokazalo, da gre pravzaprav le za novo ime za pojme, ki so že poznani in ki se že dolgo uporabljajo: znanje, veščine in sposobnosti. Omenjeni pojmi so že dolgo prepoznani kot dejavniki, ki so temelj uspešnega opravljanja delovnih nalog (Sušanj, 2007).

Ko govorimo o kompetencah, je potrebno imeti pred očmi tri ključne elemente v povezavi z njimi (Sušanj, 2007):

- kompetenco lahko preučujemo samo v okviru **določenega dela ali delovne vloge** v kontekstu določenega, specifičnega podjetja, v katerem se to delo opravlja,
- kompetenca je pozitivno povezana z **večjo uspešnostjo**,

- kompetenco je mogoče opisati skozi **specifično vedenje**, ki ga lahko opazimo pri opravljanju nekega dela.

Kompetence, ki jih ugotovimo kot potrebne za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu, si med seboj niso enakovredne po pomembnosti. Ene bolj vplivajo na delovno uspešnost kot druge. Prav je, da jih ločimo po pomembnosti glede njihovega vpliva na uspešnost dela na določenem delovnem mestu. Tako dobimo pet skupin lastnosti, ki se med seboj razlikujejo po pomembnosti (Letni pogovor s sodelavcem, 2003, str. 12):

- **ključne** – tiste, ki so bistvene za uspešno delo,
- **pomembne** – so potrebne za vsaj zadovoljivo opravljeno delo,
- **koristne** – dobrodošle, a nimajo odločilnega vpliva na uspešnost dela,
- **nepomembne** – ne predstavljajo ne prednosti ne pomanjkljivosti,
- **nekoristne** – lahko negativno vplivajo na delavno uspešnost, če so pri posamezniku močno zastopane.

3.4. RAZVOJNE MOŽNOSTI ZAPOSLENIH IN DELOVNA USPEŠNOST

Razvojne možnosti so možnosti posameznika, da bo ob ustreznih razvojnih ukrepih lahko prevzel zahtevnejše delo, naloge na višji ravni, bolje opravljal dodeljeno delo ali drugo delo v organizaciji. Za hiter pregled kadrov z vidika delovne uspešnosti in razvojnih možnosti si lahko pomagamo s portfolio analizo (Slika 6 na str. 15).

Slika 6: Portfolio analiza razvojnih možnosti zaposlenih

Delovna uspešnost	visoka	vlečni konji	zvezde
	nizka	dogorevajoči	problematični
		nizek	visok
Razvojni potencial			

Vir: Možina et al., 2002, str. 66.

To je dvodimenzionalna matrika, ki v tem primeru po eni dimenziji meri uspešnost kadrov (delovna uspešnost) in njihove razvojne možnosti (razvojni potencial). Vsaka spremenljivka v omenjeni portfolio analizi lahko zajema različno število elementov, ki so vnaprej opredeljeni s strani podjetja (Možina, 1994, str. 264).

Spremenljivka »delovna uspešnost« lahko zajema naslednje merljive dejavnike:

- delovni rezultati,
- kakovost znanja,
- inovativni predlogi,
- delovna prožnost,
- motiviranost za delo.

Spremenljivka »razvojni potencial« lahko zajema naslednje merljive dejavnike:

- želja po oblikovanju lastnega razvoja,
- predvidevanje sprememb in prilagajanje spremembam,
- prožnost v mišljenju in odločanju,
- zmožnosti za hitro učenje,
- sposobnost opredeljevanja in doseganja ciljev razvoja.

Kot vidimo v navedeni portfolio analizi, lahko po omenjenih dveh spremenljivkah vse zaposlene v neki organizaciji razvrstimo v štiri skupine:

⇒ **Zvezde**

Zaposleni, ki so pri sedanjem delu, ki ga opravljajo, zelo uspešni in imajo hkrati veliko razvojnih možnosti. To so uspešni zaposleni, polni novih idej in predlogov za delo, ki pa svojih sposobnosti še niso dokončno razvili. Zagotoviti jim je treba nadaljnji razvoj, saj lahko pri tem od njih upravičeno pričakujemo koristi. Teh kadrov je v organizaciji ponavadi malo, predstavljajo izredno bogastvo, saj so uspešni, dajejo spodbude za uspešno delo, s svojim vedenjem pa so tudi vzor ostalim v podjetju.

⇒ **Problematični**

Neuspešni delavci, ki pa imajo veliko razvojnih možnosti. Pri sedanjem delu sicer niso uspešni, a obstaja velika verjetnost, da z vlaganjem v njihov razvoj izboljšamo delavno uspešnost, zato je v njihov nadaljnji razvoj z vidika organizacije smiselno vlagati; treba jih je usmerjati, usposablјati, spodbujati, premeščati in podobno. Tu se skrivajo potencialne zvezde ali vsaj vlečni konji. Če pa kadri iz tega polja ostanejo brez pomoči in podpore, obstaja velika verjetnost, da se bodo znašli med pasivnimi, ki nimajo možnosti za uspeh, med »dogorevajočimi« (Možina, 1994, str. 266).

⇒ Dogorevajoči

Pri sedanjem delu neuspešni delavci in hkrati brez razvojnih možnosti. Pogosto so to zaposleni, ki imajo zastarelo znanje, česar niso pripravljeni priznati in odklanjajo izpopolnjevanja. Razvoja stroke ne spremljajo. Odklanjajo spremembe, ker se bojijo za svoj obstoj. V njihov razvoj ni smiselno vlagati. O trhljih vejah je treba razmisliti, kako jih narediti neškodljive za organizacijo, jih zaposliti tam, kjer ne morejo škoditi, ali jih odpustiti.

⇒ Vlečni konji

Zaposleni, ki imajo sicer malo razvojnih možnosti, vendar pa so pri svojem delu zelo uspešni. Potrebno jim je zagotoviti, da vzdržujejo svoje zmožnosti in jih čim boljše izrabljajo. So dobri kandidati za mentorstva in vodenje mlajših, saj imajo izkušnje in so delavni (Možina et. al., 2002, str. 65).

Razvojne možnosti nam lahko povedo, kateri so tisti zaposleni, ki svojih zmožnosti še niso povsem razvili, oziroma jih na delovnem mestu, ki ga zasedajo, ne izkoriščajo v polni meri. Vodja mora prepoznati, katere so zmožnosti, ki jih posameznik lahko še razvije. Z vlaganjem v razvoj teh zmožnosti se lahko poveča delovna uspešnost posameznika.

4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

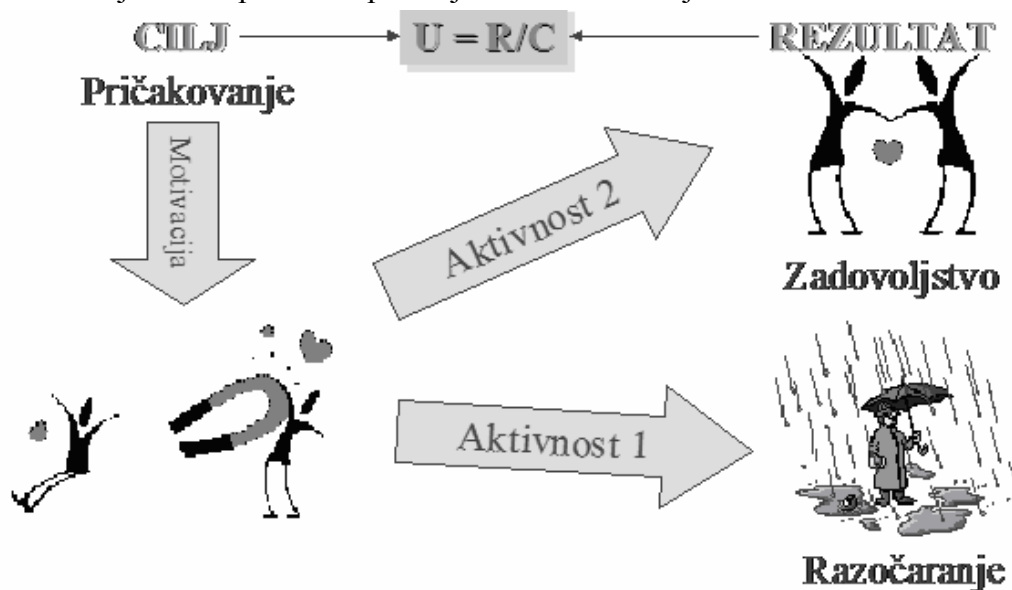
4.1. ZADOVOLJSTVO IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zadovoljstvo prav gotovo ni nikomur tuj pojem. Zavedati pa se moramo, da zanj obstaja več razlag. To je razlog za nevarnost, da bi vsi omenjali en pojem, torej zadovoljstvo, in mislili, da govorimo o isti stvari, pri tem pa v resnici mislili na različne pojave. V nadaljevanju navajam opredelitve zadovoljstva ter zadovoljstva pri delu različnih avtorjev; nekatere med njimi so si podobne, druge se nekoliko razlikujejo.

1. Zadovoljstvo je posledica primerjave rezultata s pričakovanji in sledi na koncu določenega procesa. Če je hotenje (motivacija) dovolj intenzivno, si posameznik ustvari pričakovanja. Pričakovanje, ki se pojavi ob dovolj intenzivnem hotenju, sproži določeno aktivnost. Izbira aktivnosti je močno odvisna od znanja in sposobnosti. Pričakovanje ima tu vlogo cilja. Gre za želeno stanje. Cilj in pričakovanje določata aktivnosti smer, ki je v skladu s ciljem. Če oseba ne doseže zamišljenega cilja, občuti razočaranje (ob primerjavi dejansko doseženega s svojo prvotno predstavo o končnem stanju). Če oseba (morda

celo šele v drugem poskusu) doseže stanje, ki ustreza pričakovanju, se v človeku pojavi občutek zadovoljstva. Njegova intenziteta je močno odvisna od truda, ki ga je vložil v aktivnost, in od stopnje pričakovanja (Lipičnik, 2002, str. 479–491). Vse skupaj je prikazano na sledeči Sliki 7.

Slika 7: Zadovoljstvo kot posledica primerjave rezultata s cilji



Vir: Lipičnik, 2002, str. 480.

2. Zadovoljstvo lahko razumemo tudi kot satisfakcijo. Dosežemo ga z zadovoljitvijo določene skupine potreb, kar je razložil Herzberg v svoji dvofaktorski teoriji, o čemer je več napisano v nadaljevanju.
3. Pojem zadovoljstvo lahko razumemo kot občutenje (zbir čustev in mnenj) o določeni stvari. Zadovoljstvo pri delu je poleg pripadnosti podjetju eno izmed pogosto obravnavanih občutenj pri delu. Občutenje pri delu je zbir čustev, prepričanj in mnenj o tem, kako se vesti pri konkretnem delu in v konkretnem podjetju. Občutenje pri delu je sestavljeno iz treh komponent (George, Jones, 1996, str. 67–68):
 - **čustvene komponente** – kaj posameznik čuti ob svojem delu in v organizaciji,
 - **poznavalne komponente** – prepričanja, ki jih posameznik ima o svojem delu in podjetju,
 - **vedenjske komponente** – kaj posameznik meni, kakšno vedenje je potrebno pri konkretnem delu in v podjetju.
4. Zadovoljstvo pri delu je rezultat primerjave pričakovanj, ki jih ima posameznik glede dela in značilnostmi, ki mu jih njegovo delo ponuja. Izraz zadovoljstvo pri delu se

nanaša na mnenja in občutke posameznikov do dela na njihovih delovnih mestih. Zadovoljstvo pri delu je posledica pozitivnih in naklonjenih občutenj pri delu, medtem ko je nezadovoljstvo pri delu posledica negativnih in nenaklonjenih občutenj pri delu (Armstrong, 1991, str. 164).

5. Zadovoljstvo z delom je opredeljeno kot čustveni odziv posameznikov, ki se odraža v vrednotenju posameznih, za njih pomembnih vidikov dela in organizacije. Tako lahko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih (Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu, 2007):
 - s sodelavci,
 - s stalnostjo zaposlitve,
 - z delovnim časom,
 - s samim delom,
 - z neposredno nadrejenim,
 - z možnostmi za izobraževanje,
 - z delovnimi pogoji (oprema, prostori),
 - s statusom v organizaciji,
 - z vodstvom organizacije,
 - z možnostmi napredovanja,
 - s plačo.
6. Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu (Organizacijska klima v Sloveniji, str. 4, 2007).
7. Zadovoljstva pri delu, ki spada med občutenja pri delu (ang. work attitude), ki so odvisna od konkretnega dela, ne smemo mešati z razpoloženjem pri delu (ang. work moods), ki so občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo. Razpoloženje pri delu se za razliko od zadovoljstva pri delu spreminja iz ure v uro (Rozman, 2001, str. 66–67). Razpoloženje pri delu je lahko pozitivno ali negativno. Ko je razpoloženje ljudi pozitivno, so ti navdušeni, aktivni, močni in pomirjeni, ob negativnem razpoloženju pa so zaskrbljeni, prestrašeni, zaničljivi, sovražni ali nervozni (George, Jones, 1996, str. 68).
8. Zadovoljstvo zaposlenega pri delu lahko pričakujemo v naslednjih treh primerih (Musek Lešnik, 2006a):
 - **če čuti, da mu delo ponuja tisto, kar naj bi mu ponujalo;** v tem primeru igra pri razvoju zadovoljstva pomembno vlogo stalno posameznikovo primerjanje, kaj naj bi mu podjetje ponujalo (z vidika hierarhije njegovih lastnih potreb) in kaj delo dejansko ponuja (katere od teh potreb so uresničene),

- **če čuti, da lahko pri delu uresničuje tisto, kar si želi in ceni;** ta predpostavka se nanaša na subjektivni vidik doživljanja življenja in dela v podjetju. Zaposleni so zadovoljni, če jim delo daje, kar si želijo ali cenijo. V ospredju niso le potrebe, ampak tudi vrednote in druga pomembna osebna načela, ki so izrazito subjektivne narave. Zadovoljstvo pa ni povezano le s posameznimi dejavniki na delovnem mestu, ampak je odvisno tudi od pomena posameznega dejavnika za zaposlenega,
- **če je nasploh zadovoljen z življenjem in del svojega zadovoljstva pripisuje delu;** splošno psihološko stanje zaposlenih je pomemben vir zadovoljstva, ker se nezavedno »projicira« v delovno okolje. S tega vidika je pomembno, da podjetje pri izbiranju ljudi pozornost namenja tudi njihovi splošni življenjski naravnosti.

Iz omenjenih opredelitev lahko razberemo pomemben sklep. Zadovoljstva zaposlenih (ang. employee satisfaction) ne moremo enačiti z zadovoljstvom zaposlenih pri delu (ang. job satisfaction). Vidimo, da v angleškem jeziku obstajata dva različna in dovolj nazorna izraza. Med angleško literaturo sem v veliki večini srečevala izraz »job satisfaction«. Med slovensko literaturo in v različnih slovenskih virih (internet, revije, radio, televizija) pa se izraza pogosto mešata. Nekateri pišejo in govorijo o zadovoljstvu zaposlenih in tako tudi mislijo, drugi uporabljajo enak izraz, a pozoren bralec oz. poslušalec lahko razbere, da se za njim pravzaprav skriva zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Menim, da je pomembno pravilno uporabljati oba izraza, in da je za vsako organizacijo zelo pomembno, da ju razlikuje in se zaveda, kateri je tisti, ki je za organizacijo pomemben.

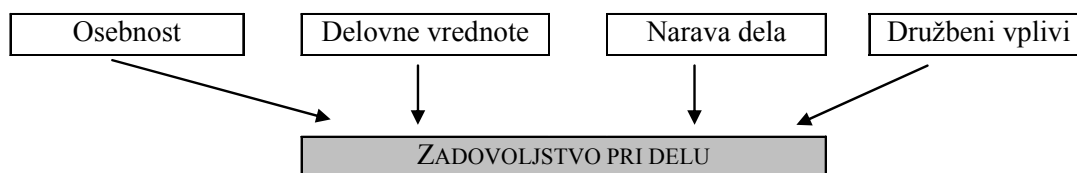
Zadovoljstvo zaposlenih je širši pojem od zadovoljstva zaposlenih pri delu (na kratko tudi zadovoljstvo pri delu). Če le malo razmislimo, kaj nam govorita pojma, vidimo, da zadovoljstvo zaposlenih poleg tistega zadovoljstva, ki ga posameznik občuti na delovnem mestu v podjetju, vsebuje tudi neko osebno zadovoljstvo, ki ni povezano z delom (npr. zadovoljstvo v družinskem življenju in neko splošno psihološko stanje zaposlenih, o katerem piše Musek Lešnik).

V nadaljevanju diplomske naloge se osredotočam na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj verjamem, da je to pravi izraz izmed obeh, s katerim bi se organizacije morale ubadati. Če organizacije skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, je sicer pohvalno, a vprašanje je, če lahko sploh nanj vplivajo in če si vsi zaposleni sploh želijo, da bi se njihovi vodje ubadali z njihovim splošnim zadovoljstvom. Vplivajo lahko na zadovoljstvo zaposlenih pri delu ali pa, če točno določijo, kateri vidik zadovoljstva zaposlenih jih zanima (npr. zadovoljstvo zaposlenih z delovnim časom, zadovoljstvo zaposlenih s plačo, zadovoljstvo zaposlenih s sodelavci ipd.). S tem, ko bodo vplivale na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in si bodo prizadevale, da bodo zaposleni res zadovoljni na svojem delovnem mestu, bodo največ naredile za svoje zaposlene in le tako bodo lahko dosegli, kar je možno z zadovoljstvom zaposlenih pri delu doseči.

4.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, narave dela samega in družbenih vplivov, kar kaže tudi naslednja Slika 8.

Slika 8: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu



Vir: Rozman, 2001, str. 66.

Empirične raziskave so pokazale, da dvojčki pogosto najdejo zadovoljstvo pri enakih delih. Posledično lahko sklepamo, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu med drugim odvisno tudi od dednih zasnov. Po rezultatih omenjene raziskave je okrog 30 % zadovoljstva pogojenih s podedovanjem, torej predvsem z osebnostnimi lastnostmi, ostalo je odvisno od vpliva preostalih treh omenjenih dejavnikov (Rozman, 2001, str. 66).

4.2.1. Osebnost

Osebnost posameznika je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Deloma je osebnost podedovana, deloma je plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih, tako da se osebnost posameznika s starostjo lahko deloma spreminja. Osebnost ljudi se razlikuje v vrsti značilnosti, najpogosteje jih ločimo v naslednjih pet: ekstrovertiranost in introvertiranost, optimizem in pesimizem, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost, odprtost. Te in druge lastnosti osebnosti (npr. verovanje o vplivanju na lastno usodo, samospoštovanje, umirjenost ali nervoznost v vedenju, potreba po rezultatih, moči in sodelovanju) sestavljajo t.i. profil osebnosti. Pomembno je, da se vsi zavedamo, da ni dobre ali slabe osebnosti, temveč so le razlike med ljudmi (Rozman, 2001, str. 64). In če se ozremo na delovna mesta, obstajajo različne zahteve (zaželenost) glede osebnostnih lastnosti na različnih delovnih mestih. Osebnost lahko namreč opredelimo tudi kot vse človekove vrline, ki sicer niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji (Lipičnik, 1998, str. 28).

4.2.2. Delovne vrednote

Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo ponujati posamezniku, in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. Delovne vrednote so razmeroma trajne in ne veljajo za določeno delo, temveč za delo nasploh. Delovne vrednote delimo v notranje (npr. zanimivo delo, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost, zahtevnost) in zunanje (npr. plača, varnost dela, status, druženje). Pri večini ljudi najdemo tako zunanje kot notranje delovne vrednote. Za uspešno kadrovanje in vodenje zaposlenih je treba upoštevati vrednote, ki jih posamezniki pričakujejo od dela. Če je npr. posameznikova pomembna delovna vrednota plačilo in mu ga delo, ki ga opravlja, daje, potem bo zadovoljen pri delu, sicer bo nezadovoljen. Torej bodo zaposleni pri delu zadovoljni, če jim delo daje rezultate, ki so povezani z njihovimi delovnimi vrednotami (Rozman, 2001, str. 66–67).

4.2.3. Narava dela

Tudi samo delo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Značilnosti, ki izvirajo iz narave dela in vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so npr.: varnost pri delu, razporeditev delovnega časa, dolžina delovnika (Rozman, 2001, str. 67). Tem lahko prištejemo še druge značilnosti dela: npr. delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni na posameznem delovnem mestu, način opravljanja delovnih nalog, razmere, v katerih delavec dela (visoka/nizka temperatura, ropot, plini, sevanje ipd.), ljudi, s katerimi delavec sodeluje (stranke, kupci, dobavitelji) ipd. (Jurman, 1981, str. 107).

4.2.4. Družbeni vplivi

Velik vpliv na zadovoljstvo pri delu ima tudi družbeno okolje, ki smatra določena dela za bolj ali manj zaželena ter bolj ali manj pomembna. Tako npr. nezadovoljni delavci lahko vplivajo na novega sodelavca, da bo tudi on postal nezadovoljen z delom. Primeri moči družbenih vplivov na zadovoljstvo pri delu so med drugim tudi naslednji: močno verni zaposleni bodo bolj nezadovoljni z delom, ki ga morajo opravljati ob cerkveno zapovedanih praznikih, kot manj verni ali npr. v kulturi, ki gradi na tinskem delu, bodo zaposleni manj zadovoljni z opravljanjem zelo individualnih del (Rozman, 2001, str. 67).

4.3. KAKO LAHKO VPLIVAMO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

4.3.1. Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je s svojimi sodelavci nekje med leti 1950 in 1960 razvil teorijo, ki jo pogosto imenujemo kar dvofaktorska motivacijska teorija. Začel je z intervjuji s približno dvesto računovodij in inženirjev v Pittsburgu. Spraševal jih je, kateri so bili tisti trenutki, ko so se počutili na delu zelo zadovoljni in motivirani, ter kateri so tisti trenutki, ko so bili pri delu zelo nezadovoljni in nemotivirani. Nato jih je prosil, da so mu opisali, kaj je povzročilo dobre in kaj slabe občutke. Vse dobljene odgovore je Herzberg nato skrbno analiziral (Griffin, Moorhead, 1992, str. 139).

Četudi spada omenjena teorija med motivacijske teorije, jo na tem mestu omenjam, ker kaže, da so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, različni. To je teorija, ki se veliko uporablja v praksi ravnanja z ljudmi pri delu ter nas seznaja z dvema skupinama potreb, in sicer s higieniki in motivatorji.

Higieniki so dejavniki, ki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarijo pogoje za motiviranje. Z njimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečno napetost in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Tako jih lahko imenujemo tudi satisfaktorji.

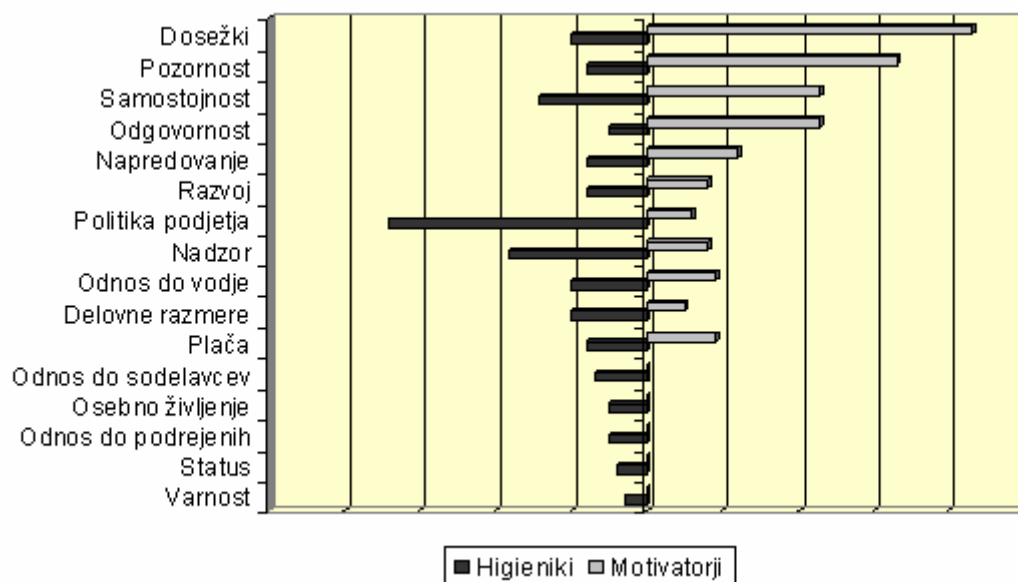
Na drugi strani so motivatorji, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu. Z motivatorji je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 168–169).

Frederick Herzberg je pri preučevanju omenjenih motivacijskih dejavnikov ugotovil še eno njihovo pomembno značilnost. Ugotovil je, da skoraj ni motivacijskega dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik (Lipičnik, 1998, str. 169). Slika 9 (str. 24) prikazuje, kateri dejavniki se bolj nagibajo k motivatorjem in kateri k higienikom.

Motivacijski dejavniki, ki se **bolj nagibajo k motivatorjem**, so:

- dosežek,
- pozornost,
- samostojnost,
- odgovornost,
- napredovanje,
- razvoj.

Slika 9: Motivatorji in higieniki



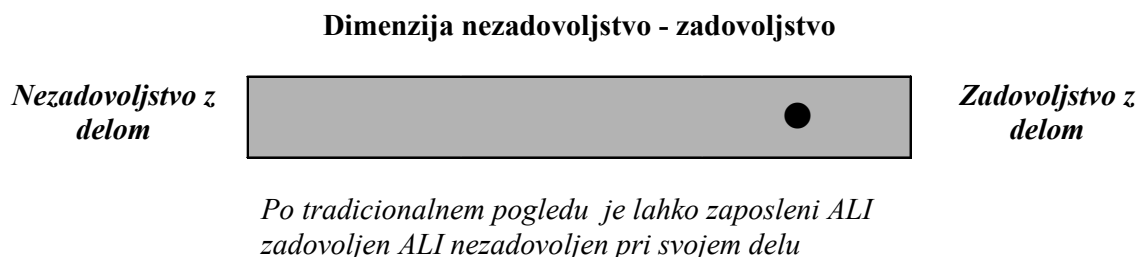
Vir: Lipičnik, 1998, str 169.

Motivacijski dejavniki, ki se **bolj nagibajo k higienikom**, so:

- politika podjetja,
- nadzor,
- odnos do vodje,
- delovne razmere,
- plača,
- odnos do sodelavcev,
- osebno življenje,
- odnos do podrejenih,
- status,
- varnost.

Po Herzbergovi teoriji lahko zaposleni hkrati čuti zadovoljstvo z nekaterimi dejavniki in nezadovoljstvo z drugimi dejavniki pri delu. Zaposleni je lahko zadovoljen, ker so zadovoljeni npr. nekateri motivatorji (npr. njegovo delo ponuja izzive in je zanimivo) in hkrati nezadovoljen, ker niso zadovoljeni določeni higieniki (npr. delo mu ne daje varnosti). Tako je Herzberg razbil dotlej veljavno prepričanje tradicionalnih pogledov na zadovoljstvo pri delu. Pred Herzbergom so zadovoljstvo obravnavali kot enodimenzionalen pojav (kot kaže Slika 10 na str. 25), ki ga lahko prikažemo na lestvici, pri kateri je na eni strani popolno zadovoljstvo in na drugi popolno nezadovoljstvo z delom. Po teh pogledih naj bi bil delavec lahko ali zadovoljen ali pa nezadovoljen pri svojem delu. To zadovoljstvo naj bi bil nek celosten občutek, vsota stopenj zadovoljstva s posameznimi vidiki življenja in dela v podjetju (George, Jones, 1996, str. 76).

Slika 10: Tradicionalni pogled na zadovoljstvo zaposlenih z delom



Vir: George, Jones, 1996, str. 76.

Kot je že omenjeno, je Herzbergova motivacijska teorija zelo uporabna pri ravnanju z ljudmi pri delu. Herzberg priporoča, da vodje najprej z zadovoljevanjem higienikov poskušajo zmanjšati vzroke nezadovoljstva, šele nato pride v poštev zadovoljevanje motivatorjev, s čimer lahko vplivamo na motivacijo. V nasprotnem primeru, ko bi v stanju visokega nezadovoljstva zaposlenih pri delu zadovoljevali le motivatorje in poskušali tako spodbuditi ljudi k aktivnostim, a pred tem ne bi zmanjšali nezadovoljstva, bi le izgubljali čas (Griffin, Moorhead, 1992, str. 141).

Managerji morajo poznati motivacijske dejavnike in njihove lastnosti. Zavedati se morajo, da higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnostim, ampak samo odstranjujejo neprijetnosti, medtem ko motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu. Seveda pa konkretna situacija v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil (Lipičnik, 1998, str. 169).

4.3.2. Odprava nezadovoljstva ne sproži zadovoljstva

Danes je res ogromno podjetij, ki poudarjajo, da je eden njihovih pomembnih ciljev, da ljudem zagotovijo zadovoljstvo pri delu. Kljub vsem takim in podobnim trditvam podjetij ter njihovim prizadevanjem za zadovoljstvo zaposlenih pri delu je le malo podjetij, v katerih bi se veliko njihovih zaposlenih samih opredelilo kot zadovoljne pri delu. Nemalokrat tudi slišimo trditve, da zaposlenih sploh ni mogoče zadovoljiti in da so vsi poskusi v to smer brez pomena. Kljub mnogim nasprotovanjem verjamem, da je tudi situacijo visokega nezadovoljstva pri delu mogoče odpraviti in se pohvaliti z doseženo visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, če se problema pravilno lotimo. Pomembno je razumeti, da zadovoljstva in nezadovoljstva ljudi ne usmerjajo isti dejavniki in da manj nezadovoljstva še ne pomeni več zadovoljstva in obratno. Vse to je ugotovil Herzberg že pred približno 60 leti! Četudi se to zdi povsem samoumevno, mnogo podjetij, ki si prizadevajo zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu, velikokrat spregleda to drobno, a usodno pomembno dejstvo.

Za kaj pravzaprav gre? Za preprosto logično in človeško napako, ki izvira iz preprostega dejstva, da podjetja vse prevečkrat še vedno razumemo kot (sicer zapletene) mehanizme, v katerih so jasne vzročno posledične zveze, in ne kot zapletene sisteme, v katerih procese še dodatno zapleta dejstvo, da v njih sodelujejo različni ljudje z različnimi pričakovanji, različnimi izkušnjami in različnim doživljanjem.

Na kaj se najprej osredotoči vodilno osebje, ko ugotovi, da so zaposleni nezadovoljni, brez vneme, brez navdušenja, in bi radi namesto tega dosegli zadovoljstvo zaposlenih pri delu? Na vzroke za nezadovoljstvo! Vprašajo se, zakaj so ljudje nezadovoljni, in če jim uspe odgovoriti na to vprašanje, če najdejo dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo, jih seveda poskušajo odpraviti, da bi s tem zagotovili zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Musek Lešnik, 2006). V nadaljevanju je še enkrat predstavljeno omenjeno razmišljanje za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu, ki je napačno:

če ugotovimo, kaj povzroča nezadovoljstvo

IN

če odpravimo te vzroke za nezadovoljstvo



bodo ljudje zadovoljni!

Za nepozornega bralca je zgornje razmišljanje povsem pravilno in v njem ne bo našel napake. Žal se to dogaja tudi v podjetjih. In prav tak način razmišljanja je lahko eden od vzrokov, zakaj so podjetja neuspešna pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih pri delu. Ponovimo in pogledjmo, kje pride do usodne napake (Musek Lešnik, 2006):

če ugotovimo, kaj povzroča nezadovoljstvo

IN

če odpravimo te vzroke za nezadovoljstvo



bodo ljudje ~~zadovoljni~~ manj nezadovoljni!

Ko se podjetja spopadajo z vzroki nezadovoljstva, s tem vplivajo na nezadovoljstvo. Bolj kot so uspešna pri preprečevanju teh vzrokov, manj nezadovoljstva pri delu bo med zaposlenimi. Ne bo pa z odpravljanjem vzrokov za nezadovoljstvo, pa čeprav bo lahko to dejanje zelo uspešno, več zadovoljstva. Zadovoljstvo je preprosto druga dimenzija. Tisto, kar podjetja iščejo, navdušenje, vnema, energičnost, ponos, zvestoba, predanost, čustvena vpletenost – so stvari iz neke druge dimenzije, kot je tista, ki jo pogosto zdravijo.

Edina prava pot k tistemu, kar toliko podjetij in managerjev pogreša pri svojih ljudeh, zadovoljstvo, je usklajeno povezovanje prizadevanj na obeh dimenzijah. Preprečevanje nezadovoljstva pri delu je treba nujno dopolniti in nadgraditi s spodbujanjem tistega, kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih pri delu (Musek Lešnik, 2006).

4.4. VPLIV VELIKOSTI ORGANIZACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Zanimive rezultate so dale raziskave vpliva velikosti organizacije na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Manjša kot je organizacija, večja je verjetnost, da je veliko njenih zaposlenih zelo zadovoljnih pri delu.

Slika 11: Vpliv velikosti organizacije na zadovoljstvo zaposlenih pri delu



Vir: Employees in Large Companies Lower in Satisfaction, 2006.

V velikih organizacijah naj bi bilo 28 % od vseh zaposlenih zelo zadovoljnih pri delu, medtem ko je ta odstotek pri majhnih organizacijah 44 % (Harris, 2000, str. 14). Podobne rezultate, ki jih prikazuje Slika 11 (str. 27), so dobili v »Business Research Lab«.

Kaže torej, da je resnično manj zaposlenih, ki so zelo zadovoljnih pri delu, v velikih organizacijah, ki zaposlujejo 500 ali več ljudi (okoli 30 % zaposlenih), kot v majhnih organizacijah, kjer je zaposlenih manj kot 100 ljudi (okoli 50 % zaposlenih). V večjih organizacijah naj bi imeli zaposleni manj zaupanja v vodilno osebje, manj zaupanja v njihove besede in manj jih čuti, da so pomembni za organizacijo. Zavedati pa se moramo, da so to povprečne ocene. Obstajajo velike organizacije z več kot 500 zaposlenimi, kjer je veliko zaposlenih zadovoljnih pri delu, medtem ko obstajajo tudi majhne organizacije, kjer je npr. le 11 % zaposlenih zelo zadovoljnih pri delu. Ne glede na velikost organizacije je majhen odstotek zadovoljstva pri delu znak, da morajo podjetja na področju zadovoljstva zaposlenih pri delu narediti korake k izboljšanju tako slabega stanja, saj nezadovoljstvo zaposlenih pri delu prinaša določene slabe posledice organizacijam, ki jih je bolje preprečiti kot zdraviti (Employees in Large Companies Lower in Satisfaction, 2006).

4.5. VPLIV NEZADOVOLJSTVA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU

Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu lahko vpliva na absentizem in fluktuacijo v podjetjih. Podjetja stremijo k čim bolj ustaljenim kadrom, kar še zlasti velja pri strokovnih in visoko usposobljenih kadrih. Vzrokov je več: navajeni so dela na določenem delovnem mestu, zato velikokrat delajo hitreje in so bolj produktivni kot novo zaposleni, privajeni so na delovno in socialno okolje, poznavanje metod sodelavcev in organizacije dela olajša opravljanje delovnih nalog, stalni delavci naj bi bili bolj motivirani, saj računajo, da bodo tudi sami dolgoročno uživali sadove dosedanjega prizadevanja ... (Florjančič, 1998, str. 105).

Med drugim je eden od vzrokov, zakaj se podjetja zavzemajo za stalnost zaposlenih, tudi dejstvo, da je velikokrat manj stroškov (časa in denarja) s stalnimi zaposlenimi kot z zaposlitvijo novih. Vemo, da je proces zaposlovanja dolgotrajen proces, ki poteka skozi več faz, vse od planiranja potrebnih novih zaposlenih do privabljanja, selekcioniranja, končne izbire in uvajanja v delo ter razvijanja potrebnih zmožnosti. Omenjeni proces ni enostaven; vsak na novo zaposleni sodelavec predstavlja vedno določeno stopnjo tveganja, še zlasti, če je za organizacijo povsem neznan. Dodaten razlog, ki govori v prid stalnosti zaposlenih, pa so znanje in spretnosti, ki jih vsak odhajajoči zaposleni odnese s seboj.

4.5.1. Absentizem

Absentizem pomeni začasno odsotnost z dela. Med to odsotnost se šteje: izostanki, zamude, izhodi, odsotnost z dela na delu. V podjetjih se največkrat govori o absentizmu, ki je omejen na celodnevne izostanke. Za absentizem velja, da vpliva na nedoseganje realizacije postavljenih ciljev organizacije. Avtor navaja, da je absentizem bolj reakcija na določeno nezadovoljstvo zaposlenega pri delu kot pa navada. Opredelimo ga lahko glede na trajanje in glede na frekvenco. Pri tem se problemi kažejo predvsem takrat, ko se poveča frekvenca, in ne toliko, ko se poveča trajanje absentizma v podjetju.

Vzroke, ki povzročajo absentizem, lahko delimo na objektivne (pravni, ekonomski, geografski ipd.), na katere praviloma organizacije same ne morejo vplivati, ter na subjektivne (pretežno psihične ter socialne narave), na katere je lažje vplivati. Subjektivni vzroki so v večini tisti, ki na kakršenkoli način vplivajo in povzročajo nezadovoljstvo pri delu med zaposlenimi (Florjančič, 1998, str. 110).

Obstajajo tudi drugi avtorji, ki zagovarjajo trditev, da je delavec, ki je bolj zadovoljen pri svojem delu, tudi manjkrat odsoten z dela. Zadovoljstvo pri delu je torej povezano z odsotnostjo z dela; ni to edini dejavnik, ki vpliva na absentizem, je pa pomemben (Schermerhorn, 1999, str. 309).

Vsem dobro poznana oblika absentizma, ki je lahko opravičena ali ne, je t. i. bolniški absentizem. Bolniški absentizem predstavlja delodajalcu problem, ki ga mora po najboljših močeh zmanjšati. Pomeni odsotnost z dela zaradi bolniške, ki pa v veliko primerih ni upravičena. Razlogi za bolniški absentizem so različni: bolezen, nezadovoljstvo, potreba po počitku, oddih, prosti čas za dodatno ali dopolnilno delo ali pa se delavcu preprosto ne da delati. »Raziskave so pokazale, da je bolezen kot razlog za bolniško običajno zastopana v manj kot 50 % vseh primerov.« Ta podatek je zaskrbljujoč (Kožar, 1995, str. 55).

4.5.2. Fluktuacija

Beseda fluktuacija izhaja iz latinščine (*fluctuare*) in pomeni valovanje. Torej beseda fluktuacija kaže na neko valovanje, nihanje, na nenehno spreminjanje. Z besedo fluktuacija označimo gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu oziroma v trajnem odhodu delavcev iz podjetja. Raziskave, opravljene v angleških organizacijah, so pokazale, da na fluktuacijo najpogosteje vplivajo naslednji vzroki: višja plača drugje, možnost napredovanja, možnost drugih zaposlitev, medosebni odnosi (konflikti), zmanjševanje števila kadrov, kriza v času prilagajanja na delovno okolje in spremenjene zahteve (Florjančič, 1998, str. 102).

Pomembno je, da ločimo dve obliki fluktuacije, in sicer pozitivno in negativno. O pozitivni fluktuaciji govorimo, ko odhajajo iz organizacije nesposobni delavci, če imamo preveliko število zaposlenih glede na predvideno potrebno število kadrov za dosego cilja organizacije, ter v primeru, ko kadri s svojimi zmožnostim ne ustrezajo potrebam delovnih mest v organizaciji. Negativna fluktuacija pa je tista, ki jo organizacije poskušajo zmanjševati, saj negativno vpliva na poslovanje. Razlogi za negativno fluktuacijo so različni, eni so objektivnega značaja (npr. ni stanovanj), drugi subjektivnega (npr. nezadovoljstvo pri delu) (Florjančič, 1998, str. 103–104).

Vzroki fluktuacije kadrov so torej različni in nekatere med njimi lahko odpravimo, če jih pravočasno spoznamo. Zato je pomembno, da vzroke za fluktuacijo spoznamo, za kar imamo razvitih več metod.

Vzroke za potencialno fluktuacijo (torej vzroke zaposlenih, ki premišljujejo o tem, da bi zapustili organizacijo, in hkrati iščejo možnost za to) ugotavljamo z vprašalnikom, s pomočjo katerega ugotovimo namere o fluktuaciji. Vzroke za aktualizirano fluktuacijo pa iščemo s pomočjo odhodnega intervjuja. Zanimivo je, da je med vprašanji, ki sestavljajo neko okvirno vsebino odhodnega intervjuja, veliko vprašanj o zadovoljstvu oziroma o nezadovoljstvu odhajajočih zaposlenih pri delu. Nekatera od teh vprašanj so: kakšno je bilo zadovoljstvo z delovnimi pogoji, kakšno je bilo zadovoljstvo s plačo, kakšno je bilo zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, kakšno je bilo zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja, zadovoljstvo glede medsebojnih odnosov s sodelavci in nadrejenimi, zadovoljstvo z ureditvijo

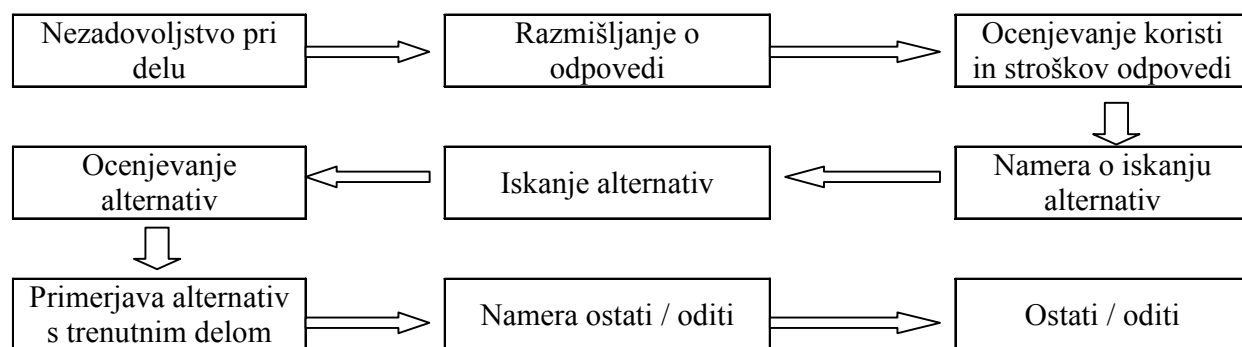
družbenega standarda (stanovanjske razmere, prehrana med delom, prevoz na delo in z dela), ipd. (Florjančič, 1998, str. 105).

4.5.3. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu lahko zmanjša absentizem in fluktuacijo

Vemo, da je potrebno tako neželjeni absentizem kot tudi fluktuacijo v podjetjih po najboljših močeh odpraviti. Odgovor na vprašanje, kako to storiti, pa ni enostaven. Če predpostavimo, da je zadovoljstvo pri delu povezano z omenjenima pojavoma, je to dodaten razlog, da rečemo, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu za podjetje pomemben cilj, in da je rešitev pred začasnimi ali stalnimi izgubami zaposlenih.

V modelu procesa fluktuacije, ki ga je razvil Bill Mobley, je prav zadovoljstvo pri delu dejavnik, od katerega je odvisno, ali se sproži proces fluktuacije. Zaposleni, ki so pri delu zadovoljni, po njegovem mnenju manjkrat pomislijo, da bi odšli iz organizacije, medtem ko pri nezadovoljnih zaposlenih prav nezadovoljstvo pri delu sproži razmišljanje o odpovedi. Temu najprej sledi primerjanje koristi, ki jih posameznik pridobi, če se odloči za odpoved in morda sprejme drugo zaposlitveno priložnost, stroške pa zaposlenemu predstavljajo ugodnosti, ki jih izgubi z odhodom iz trenutne organizacije in so povezane s stalnostjo v organizaciji (bonusi, dodaten dopust, zdravstveno zavarovanje, varnost zaposlitve). Če vidi zaposleni več koristi kot stroškov, se v njem rodi namera, da začne iskati druge možnosti za zaposlitev. Iskanju alternativ sledi njihovo ocenjevanje in primerjava s trenutno zaposlitvijo. Posledično se lahko pojavi namera in odločitev, da zaposleni ostane oziroma odide iz organizacije, kjer je trenutno zaposlen (George, Jones, 1996, str. 82). Vse skupaj prikazano na naslednji sliki (Slika 12 na str. 30).

Slika 12: Vpliv nezadovoljstva pri delu na stalnost v organizaciji



Vir: George, Jones, 1996, str. 82.

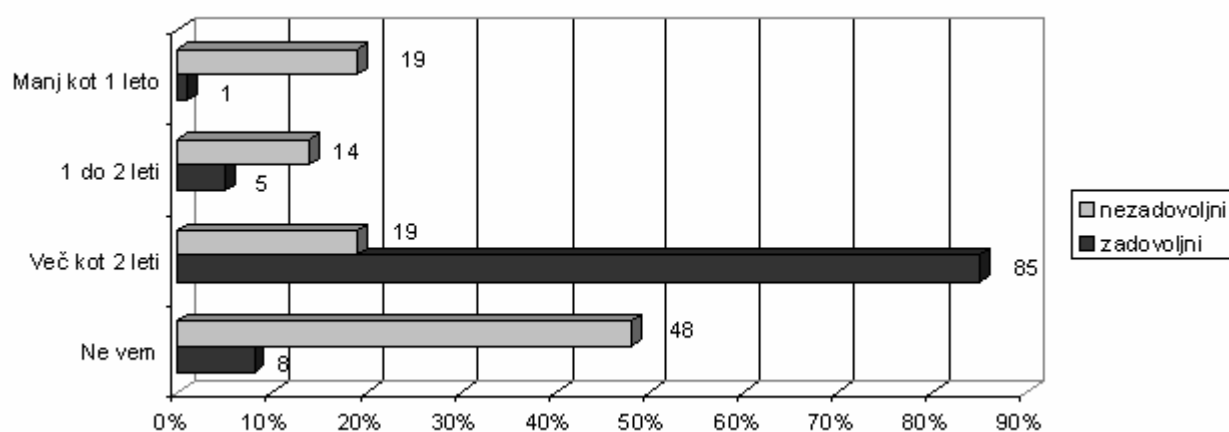
Slednji model je razumljiv in velikokrat je res videti, da je prav nezadovoljstvo pri delu tisto, ki žene ljudi v iskanje novih alternativ za zaposlitev in za odhod iz organizacije. Težava je,

ker to ne drži vedno. To vidimo že v tem, če si predstavljamo povsem realno situacijo v nekem podjetju. V vsakem so zaposleni, ki so zadovoljni pri delu, in taki, ki so nezadovoljni. Problem nastane, ko vidimo, da je veliko nezadovoljnih, ki ostajajo na svojih delovnih mestih, in na drugi strani tudi zadovoljnih, ki zapuščajo podjetje in odhajajo v druga podjetja. V kakšni meri je torej zadovoljstvo zaposlenih pri delu povezano z absentizmom in fluktuacijo?

Razumljiv odgovor nam podaja avtor, ki je zapisal, da je fluktuacija zaposlenih odvisna od delovnih priložnosti, ki se ponujajo zaposlenim v drugih organizacijah. Zaposleni, ki bodo naleteli na njim zanimive in dosegljive ponudbe zunaj podjetja, kjer so sedaj zaposleni, bodo zelo verjetno začeli razmišljati o njih in o odpovedi na sedanjem delovnem mestu. Praviloma pa bodo o nastalih priložnostih bolj razmišljali tisti zaposleni, ki so na obstoječem delovnem mestu nezadovoljni, saj so to tisti, ki večkrat kot zadovoljni pomislijo na odpoved ter intenzivneje iščejo priložnosti za novo zaposlitev (Vecchio, 2000, str. 274).

Raziskave, ki jih je jih opravil »The Business Research Lab«, so potrdile tezo, da zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih pri delu vplivata na fluktuacijo. Podatke, ki so jih posredovale raziskave, kjer so zadovoljne in nezadovoljne pri delu spraševali, kako dolgo nameravajo ostati v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni, prikazuje Slika 13 (na str. 31).

Slika 13: Kako dolgo nameravate ostati v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni



Vir: Employees Aren't Just Faces in the Crowd, 2006.

Rezultati raziskave kažejo, da večina vprašanih zaposlenih, ki so zadovoljni pri delu, namerava ostati v organizaciji več kot dve leti, teh je kar 85 %. Le 1 % zadovoljnih pri delu naj bi v organizaciji ostal največ eno leto, 5 % pa največ dve leti. Vidimo, da med zadovoljnimi res v veliki večini prevladujejo tisti, ki ne razmišljajo o zamenjavi organizacije. Povsem drugačni so odgovori zaposlenih, ki so pri svojem delu nezadovoljni. Morda bi pričakovali, da jih bo večina odgovorila, da želi organizacijo čim prej zamenjati, a rezultati so pokazali drugače. Večina tistih, ki so pri svojem delu nezadovoljni, trdi, da ne ve, koliko časa bo ostala v organizaciji, teh je skoraj polovica oz. 48 % vseh nezadovoljnih. 19 % je med njimi takih, ki nameravajo v organizaciji ostati več kot dve leti, in enak odstotek teh, ki so

pripravljeni ostati največ eno leto. Preostalih 14 % nezadovoljnih pri delu namerava v trenutni organizaciji ostati od enega do dveh let.

Vidimo, da so odločitve glede menjave organizacije veliko bolj nepredvidljive pri nezadovoljnih zaposlenih kot pri zadovoljnih zaposlenih. Zelo veliko se jih niti ni moglo odločiti, kako dolgo želijo ostati, kar lahko potrdi že omenjeno trditev, da je fluktuacija zaposlenih odvisna od delovnih priložnosti, ki se ponujajo zaposlenim v drugih organizacijah, o katerih veliko bolj razmišljajo nezadovoljni kot zadovoljni zaposleni. Zelo verjetno so res prav delovne priložnosti tisti dejavnik, ki močno vpliva na fluktuacijo nezadovoljnih delavcev, medtem ko na zadovoljne delavce ta dejavnik ne vpliva močno, ker pogosto niti ne razmišljajo o menjavi organizacije.

Torej zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu imata vpliv na fluktuacijo, absentizem in pritožbe. To navajajo tudi drugi avtorji, med njimi so npr. Armstrong (Armstrong, 1991, str. 166), Rozman (Rozman, 2001, str. 67) ter Griffin in Moorhead, ki trdita, da sta od zadovoljstva ter nezadovoljstva pri delu odvisni stopnji absentizma in fluktuacije. Zadovoljstvo pri delu naj bi po njunem mnenju vodilo do nizke stopnje absentizma in nizke stopnje fluktuacije, na drugi strani pa nezadovoljstvo pri delu vpliva na visoko stopnjo absentizma in visoko stopnjo fluktuacije (Griffin, Moorhead, 1992, str. 113.) Kljub temu, da vpliv zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih pri delu na absentizem in fluktuacijo obstaja, pa se nanj ne moremo povsem zanesti, ker vemo, da kljub vsemu iz organizacij odhajajo tudi zaposleni, ki so povsem zadovoljni pri svojem delu, kot so pokazale omenjene raziskave.

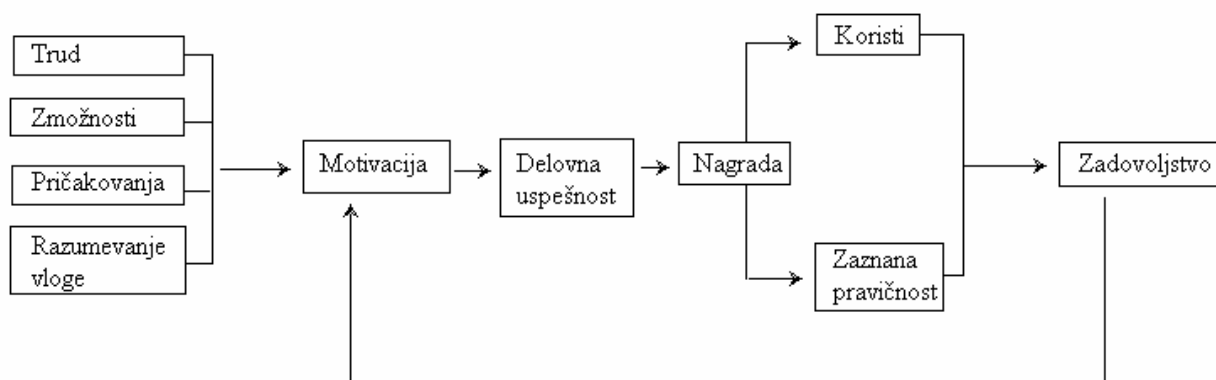
4.5.4. Vpliv na motivacijo

Model povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih pri delu predpostavlja, da posameznikovo zadovoljstvo pri delu, ki je posledica zaznanih koristi in pravičnosti nagrade za delovne rezultate posameznika, lahko vpliva na njegovo motivacijo.

Kot vidimo iz modela (Slika 14 na str. 33), vplivajo na motivacijo tudi drugi pomembni dejavniki: trud, zmožnosti, pričakovanja in razumevanje vloge (kako dobro posameznik razume svoje delo, delovne naloge). Torej zadovoljstvo pri delu ni edini dejavnik, ki ima vpliv na motivacijo, je pa lahko eden od njih (Armstrong, 1991, str. 169–170).

Če zadovoljstvo zaposlenega pri delu vpliva na njegovo motivacijo za delo, lahko rečemo, da zadovoljstvo pri delu posredno prek motivacije lahko vpliva na povečano delavno uspešnost. Seveda pa je končni rezultat odvisen tudi od tega, koliko truda posameznik dejansko vloži v izvajanje zadane naloge, ali ima potrebne zmožnosti, ki omogočajo, da nalogo lahko opravi, kakšna so posameznikova pričakovanja ter kako dobro posameznik razume svojo vlogo in naloge, ki so mu zadane.

Slika 14: Model povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu



Vir: Armstrong, 1991, str. 170.

4.5.5. Dobro ime podjetja

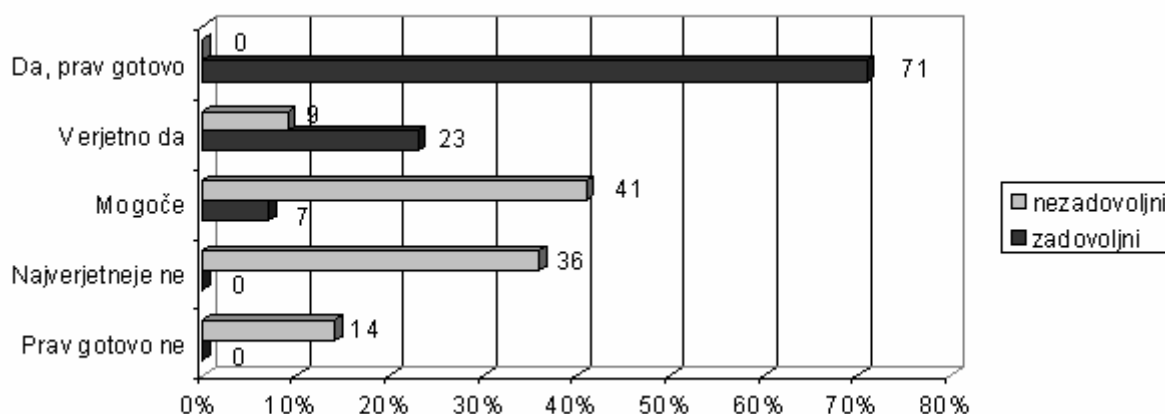
Vemo, da tisti zaposleni, ki so pri svojem delu nezadovoljni, bolj pogosto odhajajo iz organizacije kot zadovoljni, četudi odhajajo tudi slednji. O tem je dosti napisanega v prejšnjih poglavjih. Našla pa sem tudi raziskavo, katere rezultati kažejo, da odhajanje zaposlenih ni edini pojav, s katerim se podjetja soočajo, soočiti se morajo tudi s tem, da odhajajoči zaposleni, ki v organizaciji niso bili zadovoljni pri delu, neradi priporočajo organizacijo, ki jo zapuščajo, svojim prijateljem in znancem. Posledično lahko to ogrozi dobro ime organizacije ter ji tako oteži iskanje novih sodelavcev.

Iz grafikona na Sliki 15 (str. 34) lahko razberemo, da nihče izmed vprašanih zadovoljnih pri delu ni odgovoril, da organizacije ne bi priporočal prijateljem ali znancem, večina med njimi (kar 71 %) je popolnoma prepričanih, da bi izrazili priporočila, 23 % zadovoljnih bi verjetno priporočilo organizacijo poznanim, le 7 % jih ni prepričanih, a te možnosti ne zanikajo. Nasprotno nihče izmed vprašanih nezadovoljnih pri delu ni povsem prepričan, da bi komurkoli priporočil, da naj si išče zaposlitve v organizaciji, kjer trenutno sam dela, 41 % bi jih to mogoče naredilo, kar 50 % pa jih trdi, da najverjetneje (takih je 36 %) oziroma prav gotovo (teh je 14 %) organizacije ne bi priporočili prijateljem in znancem.

Menim, da rezultati slednje raziskave niso nepomembni. Zelo velik odstotek nezadovoljnih pri delu prijateljem in znancem torej ne priporoča zaposlitve v organizaciji, kjer trenutno sami delajo. Če bodo ti zaposleni odšli iz organizacije (morda tudi, če tega ne bodo storili), si lahko predstavljamo, da bodo zelo verjetno o njej širili slab glas, za katerega pa vemo, da se hitro zelo razširi. Tako lahko zaposleni, ki so nezadovoljni pri svojem delu, naredijo organizaciji veliko škodo. Organizacija, ki bi izgubila dobro ime na račun nezadovoljnih zaposlenih, si lahko resno nakoplje velike težave pri iskanju in ohranjanju zaposlenih. Po drugi strani pa ima

lahko organizacija, ki jo njeni lastni zaposleni hvalijo in priporočajo tudi drugim, veliko kandidatov, ki bi se želeli zaposliti v njej, in tako veliko možnost izbire ter posledično več možnosti dobiti primeren kader.

Slika 15: Ali bi priporočali organizacijo, kjer trenutno delate, svojim prijateljem in znancem



Vir: Employees Aren't Just Faces in the Crowd, 2006.

5. ZADOVOLJSTVO PRI DELU IN DELOVNA USPEŠNOST

5.1. SAMO ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU NE POVEČA DELOVNE USPEŠNOSTI

Množično je prepričanje, da povečanje zadovoljstva zaposlenih pri delu neposredno povečuje delovno uspešnost. Tudi managerji v mnogih podjetjih verjamejo, da dosegajo zaposleni, ki so pri svojem delu zadovoljni, boljše delovne rezultate od tistih, ki pri delu niso zadovoljni (George, Jones, 1996, str. 80). To prepričanje nima ne teoretsko ne praktično podprtih temeljev. Prvi dokaz za to je prinesla raziskava na »Survey Reserch Centre«, narejena v zavarovalniških organizacijah in pri železnicah. Niti v zavarovalniških organizacijah niti pri železnicah raziskava ni potrdila razlik zadovoljstva s plačami, zadovoljstva z delovnimi razmerami in zadovoljstva s sodelavci med visoko in nizko produktivnimi skupinami (Armstrong, 1991, str. 166–167).

Avtorja Brayfield in Crockett v svojih delih navajata, da je zelo malo dokazov o povezavi med občutenji zaposlenih pri delu in njihovo uspešnostjo pri delu. Raziskave na tem področju je naredil tudi Vroom. Naredil je 20 raziskav, kjer je iskal povezave med delovnim zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih. Dobljeni rezultati raziskave niso potrdili povezave med zadovoljstvom pri delu in uspešnostjo. Armstrong navaja tudi, da potrjujejo rezultate

omenjenih raziskav tudi naša lastna opazovanja. Neprestano namreč srečujemo ljudi, ki svoje delovne naloge opravljajo le v minimalni meri, ki zadostuje, da obdržijo svoje delo. Nekateri med njimi bi na vprašanje, če so zadovoljni na svojem delovnem mestu, odgovorili pritrdilno, a njihovi delovni rezultati kljub temu niso zadovoljivi (Armstrong, 1991, str. 166–167).

5.1.1. Delovna uspešnost kot pot do posameznikovih ciljev

Armstrong torej predlaga, da ne razmišljamo več o tem, da zadovoljstvo pri delu povečuje delovno uspešnost, temveč da je možna le obratna povezava, da večja delovna uspešnost poveča zadovoljstvo pri delu. Slednja zveza lahko drži, saj želijo zaposleni doseči neke cilje in bodo zadovoljni, če jih bodo lahko dosegli z večjo delovno uspešnostjo. Toda cilji posameznikov so lahko doseženi tudi na druge načine in ne samo tako, da posamezniki delajo več ali bolje. Tako večja delovna uspešnost ni nujno dejavnik, ki poveča zadovoljstvo zaposlenih pri delu, obstaja pa možnost, da je eden od pomembnih dejavnikov (Armstrong, 1991, str. 166–167). Tudi Rozman v enem izmed svojih del navaja, da zadovoljstvo pri delu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate, da pa je mogoča obratna povezava, da rezultati vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo pri delu (Rozman, 2001, str. 67).

Brayfield in Crockett trdita, da je delovna uspešnost sama po sebi malokrat cilj, ki ga želi posameznik doseči, je pa bolj pogosto pot, prek katere posameznik vidi možnost za doseg svojih ciljev. Zato velikokrat menimo, da visoko zadovoljstvo zaposlenih pri delu vpliva na povečanje delovne uspešnosti, ko je ta zaznana kot pot do določenega pomembnega cilja posameznika in ko je ta cilj dosežen. Ko pa to ne drži, ne moremo trditi, da obstaja omenjena povezava. Armstrong torej trdi, da zadovoljstvo zaposlenih pri delu ni samo po sebi dejavnik, ki lahko vpliva na večjo delovno uspešnost, da je pri tem bistvenega pomena, kakšni so cilji posameznika, delovna situacija in vsi ljudje, ki so prisotni v določeni delovni situaciji (Armstrong, 1991, str. 166–167).

5.1.2. Potrebna so poenotena pričakovanja

Sodelavec bo ob enakem rezultatu, ki mu je povzročil osebno zadovoljstvo, lahko uspešen v očeh vodje samo, če se njuni pričakovanji ujemata. V nalogi je že omenjeno, da je zadovoljstvo zaposlenega pri delu posledica primerjave rezultata s pričakovanji in da sledi na koncu določenega procesa. Podobno velja za vodjo oziroma delodajalca. Vodja primerja svoja pričakovanja z rezultati, ki jih je dosegel sodelavec. Razlika je le, da vodja načeloma ne govori o zadovoljstvu ali nezadovoljstvu (kot je to značilno za zaposlene), temveč o uspešnosti sodelavca. Vodja in sodelavec morata tako svoja pričakovanja poenotiti pred začetkom dela, da bi lahko hkrati dosegla zadovoljstvo zaposlenega in delovno uspešnost.

Jasna in prepričevalna navodila za delo pa so orodje, s katerim lahko vodja v sodelavcu ustvari enako pričakovanje, kot ga ima sam (Lipičnik, 2002, str. 481).

Ne pozabimo, da govorimo o dveh ciljnih, oba pa sta za organizacijo pomembna. Tako naj bi ukrepi vodilnega osebja zagotovili, da bi z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Res je, da bi učinku morali priznavati prednost toliko časa, dokler se mora organizacija neposredno bojevati za preživetje. Bolj ko je položaj organizacije varen, bolj je upravičena zahteva, da bi si vodilno osebje v organizacijah moralo prizadevati tudi in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva. Hudo narobe bi bilo, da bi si na račun zadovoljstva prizadevali za učinkovitost (Lipičnik, 2002, str. 477).

5.1.3. Zabava na račun podjetja

Kot zadnji zbrani dokaz, da ne drži vedno, da zadovoljstvo zaposlenih pri delu samo po sebi poveča delovne uspešnosti, dodajam matriko, ki prikazuje vpliv povezanosti obeh pojmov.

Slika 16: Matrika zadovoljstva zaposlenih pri delu in delovne uspešnosti

Zadovoljstvo zaposlenih	visoko	zabava na račun podjetja	prepoznaven uspeh
	nizko	odpoved prihodnosti	prisila in vsiljevanje
		nizka	visoka
		Delovna uspešnost	

Vir: Gruban, 2007.

Če na eno os matrike nanašamo stopnjo zadovoljstva pri delu in na drugo stopnjo delovne uspešnosti, dobimo matriko, ki jo zgoraj prikazuje Slika 16. S pomočjo slednje matrike lahko vsakega od zaposlenih razvrstimo v eno od dobljenih štirih polj (Gruban, 2007):

⇒ **Prepoznaven uspeh**

Tu so zaposleni, ki so zadovoljni pri svojem delu in hkrati uspešno dosegajo cilje, ki jih podjetje pričakuje od njih.

⇒ **Zabava na račun podjetja**

Tudi tu so zelo zadovoljni zaposleni, a ne dosegajo zelenih rezultatov, torej jih zaznamuje nizka delovna uspešnost.

⇒ **Odpoved prihodnosti**

Zaposleni, pri katerih je stopnja zadovoljstva pri delu nizka, prav tako tudi njihova delovna uspešnost.

⇒ **Prisila in vsiljevanje**

Tu pa so zbrani zaposleni, ki jih podjetje želi ohraniti, ker so zelo uspešni pri delu, vendar je njihovo zadovoljstvo pri delu nizko.

Dolgoročne pozitivne učinke podjetju zagotavljajo le zaposleni, ki se uvrščajo v polje »prepoznaven uspeh«. Podjetje lahko pričakuje, da bodo ti uspešni zaposleni zaradi velikega zadovoljstva pri delu ostali v podjetju, saj je majhna verjetnost, da bi iskali delo v drugih podjetjih, kajti vemo, da dela, pri katerem smo uspešni in nam hkrati nudi zadovoljstvo, ni lahko dobiti. Tudi podjetjem seveda odgovarja visoka delovna uspešnost. Če se ozremo na dejstvo, da vse organizacije v bistvu obstajajo, da dosežejo zastavljene cilje, je prav gotovo delovna uspešnost tista, ki jo pri zaposlenih iščejo vse organizacije, med njimi seveda tudi podjetja. Zato obstajajo v podjetjih tudi zaposleni brez zadovoljstva pri delu (celo povsem nezadovoljni), ki jih podjetja kljub temu ne želijo izgubiti, saj se hkrati lahko pohvalijo z visoko delovno uspešnostjo.

Zakaj zadovoljstvo pri delu ne zadostuje za povečanje delovne uspešnosti, prikazujeta preostali polji. V spodnjem levem kvadrantu so zaposleni, ki so brez ali z zelo nizkim zadovoljstvom pri delu in hkrati dosegajo slabe delovne rezultate. Za te zaposlene ne moremo trditi, da bodo postali bolj uspešni pri delu, če jim povečamo zadovoljstvo pri delu. To seveda lahko naredimo, a tvegamo, da jih le pošljemo v kvadrant, kjer so že zelo zadovoljni zaposleni, ki pri svojem delu niso uspešni. S tem le povečamo število teh, ki se »zabavajo na račun podjetja«. To so seveda zaposleni, ki radi hodijo na delo, katerih zadovoljstvo pri delu je zelo visoko, a njihovi vodje ali delodajalci se bodo nad njimi pritoževali, ker niso uspešni pri svojem delu.

Pri obeh skupinah zaposlenih (tisti z visokim in tisti brez zadovoljstva pri delu), ki ju zaznamuje nizka delovna uspešnost, je treba v prvi vrsti poskušati povečati delovno uspešnost. Vprašati se moramo, zakaj niso uspešni (ali niso motivirani za to delo, morda jim primanjkuje znanja ali sposobnosti). Portfolio analiza razvojnih možnosti vseh zaposlenih v podjetju (omenjeno v poglavju Razvojne možnosti zaposlenih in delovna uspešnost) nam lahko pomaga, da ugotovimo, kateri pri delu trenutno neuspešni zaposleni so tisti, ki jim še lahko pomagamo razviti potrebne trenutno še nerazvite zmožnosti, in kateri so tisti, ki žal padejo med t. i. »dogorevajoče«.

Zaposlene brez ali z nizkim zadovoljstvom pri delu, brez razvojnih možnosti in s trenutno nizko delovno uspešnostjo lahko z motivatorji privedemo le do tistih, ki se radi zabavajo na račun podjetja. V polje, kamor bi podjetja rada spravila čim več svojih zaposlenih, imenovano »prepoznaven uspeh«, jih ne morejo privedi, ker so brez razvojnih možnosti. Veliko

razvojnih možnosti imajo tisti, ki kažejo, pri katerih zaposlenih je smiselno vlagati v razvoj in kateri so tisti zaposleni, pri katerih se posledično lahko pričakuje večja delovna uspešnost.

Po vsem tem lahko trdim, da zadovoljstvo zaposlenih pri delu res ne zadostuje za povečanje delovne uspešnosti, a ne zanikam možnosti, da prek vpliva na manjšo odsotnost ter stalnost posameznika v organizaciji lahko posredno vpliva na delovno uspešnost. Torej se strinjam, da je tudi zadovoljstvo zaposlenih pri delu poleg delovne uspešnosti pomemben cilj, ki naj ga poskušajo podjetja in druge organizacije doseči. Potrebna pa je previdnost, da ne pozabimo, da je tudi »zabava na račun podjetja« ena od možnosti, ki jo lahko dosežemo z ne dovolj tehtnim premislekom, kako in komu je resnično treba poskusiti povečati zadovoljstvo pri delu oz. zmanjšati njegovo nezadovoljstvo.

S kombiniranjem portfolio analize razvojnih možnosti zaposlenih in matrike, ki jo opredeljujeta delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu, sem prišla do dveh sklepov, za katera menim, da ju je potrebno upoštevati, ko želimo vplivati na izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih ali njihovo zadovoljstvo pri delu. Omenjena sklepa sta:

1. To, kar lahko poveča delovno uspešnost, je vlaganje v kader, ki ima veliko razvojnih možnosti.
2. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je smiselno povečevati oz. ohranjati le pri treh skupinah zaposlenih, in sicer pri tistih:
 - ki so pri delu zelo uspešni in hkrati zadovoljni pri delu,
 - ki se že sedaj ponašajo z visoko delovno uspešnostjo, pa je njihovo trenutno zadovoljstvo pri delu majhno,
 - ki jih trenutno zaznamujeta nizka delovna uspešnost in nizko zadovoljstvo pri delu, a imajo veliko razvojnih možnosti.

6. SKLEP

O zadovoljstvu zaposlenih je res veliko govora in veliko je podjetij, ki ga uvrščajo med svoje pomembne cilje. Zakaj? Med ljudmi se je razširilo neko splošno prepričanje, da ima zadovoljstvo zaposlenih dobre vplive, med drugim tudi vpliv na delovno uspešnost. Tako menijo množice, vse od zaposlenih do vodilnega osebja v podjetjih in drugih organizacijah. O tem je napisanih veliko prispevkov v knjigah in drugih virih. Tudi anketa, ki sem jo izvedla med slovenskimi podjetji, je pokazala, da so takšna mnenja še vedno pogosta.

V diplomski nalogi sem si prizadevala poiskati argumente, ki bi lahko odgovorili na zastavljeno vprašanje, ali zadovoljstvo zaposlenih zadošča za povečanje delovne uspešnosti.

Med prebiranjem literature sem spregledala, da je najprej treba poenotiti uporabo izrazov. Obstajata namreč dva različna pojma, in sicer zadovoljstvo zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Nekateri avtorji, predvsem slovenski, uporabljajo izraz zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko pravzaprav pišejo o zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Morda bi se komu zdela to le površna napaka, a naj omenim, da v angleški literaturi zasledimo dva različna izraza, in sicer »employee satisfaction« in »job satisfaction«. Prvi je bolj obširen kot drugi, saj poleg zadovoljstva pri delu vsebuje še druge vidike zadovoljstva zaposlenih, npr. splošno psihološko stanje zaposlenih. Prav bi bilo, da poenotimo poimenovanja, in izraz, ki je res pomemben za podjetja, je zadovoljstvo zaposlenih pri delu ali na kratko zadovoljstvo pri delu, saj je le to tisti del zadovoljstva zaposlenih, na katerega lahko vpliva vodstvo organizacije.

Moj namen ni bil zanikati trditve, da je zadovoljstvo pri delu pomemben cilj v organizaciji in da se ne splača prizadevati k njegovemu zagotavljanju ali izboljševanju. Menim pa, da ne moremo povsem brez pomislekov trditi, da je to dejavnik, ki je nepogrešljiv pri povečevanju delovne uspešnosti. Nagibam se k mnenju, da sta to dva pomembna, a različna cilja organizacije, katerih povezanost ni zanesljiva.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu lahko vpliva na zmanjšanje absentizma in fluktuacije, torej izostankov ter odhodov ljudi iz podjetij. Raziskave so potrdile (Employees Aren't Just Faces in the Crowd, 2006), da večina zaposlenih zadovoljnih pri delu ne razmišlja o zamenjavi zaposlitve, medtem ko so zaposleni, ki so pri delu nezadovoljni, veliko bolj negotovi glede svoje nadaljnje delovne kariere in so tako bolj podvrženi delovnim priložnostim, ki se jim ponujajo v drugih podjetjih. Stalnost zaposlenih je z vidika delovne uspešnosti pomembna, ker si zaposleni, ki dalj časa delajo na nekem delovnem mestu v določenem podjetju, naberejo določeno znanje in izboljšajo določene potrebne sposobnosti. Torej zadovoljstvo zaposlenih pri delu lahko posredno prek zmanjšanja stopnje absentizma in fluktuacije vpliva na delovno uspešnost, kolikšen je ta vpliv, pa je odvisno od motivacije posameznika za delo.

Zadovoljstvo pri delu naj bi imelo vpliv tudi na motivacijo posameznika za delo. Zadovoljstvo, kot vemo, se pojavi na koncu delovnega procesa. Lahko si ga predstavljamo kot posledico zaznane koristi in pravičnost nagrade, ki jo posameznik prejme za svoje delo. In prav to zadovoljstvo lahko vpliva na posameznikovo hotenje (motivacijo), da bi ponovno z delovnimi rezultati dosegel nagrado. Torej je posreden vpliv zadovoljstva pri delu na delovno uspešnost možen, a ni zanesljiv, saj na motivacijo vplivajo še drugi dejavniki.

Včasih nas možnost, da je delovna uspešnost pot, prek katere posameznik vidi možnost za doseg individualnih ciljev, zavede, da se nam zdi zadovoljstvo zaposlenih pri delu dovolj za povečanje delovne uspešnosti. A to ne drži. Za delovno uspešnost na vsakem delovnem mestu so potrebne določene zmožnosti. In samo če imamo na vsakem delovnem mestu zaposlene, ki imajo potrebne zmožnosti, lahko pričakujemo, da bodo uspešni pri delu. Tu se pomen zadovoljstva pokaže kot njegov vpliv k dobremu imenu podjetja, saj lahko nezadovoljni

zaposleni v nasprotju z zadovoljnimi veliko bolj verjetno ogrozijo dobro ime podjetja morda že samo z dobronamernim nasvetom znancu, naj se v določenem podjetju ne zaposli, ker ima sam tam slabe izkušnje. Podjetje, ki izgubi dobro ime, se lahko znajde v težavah pri ohranjanju in iskanju zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu ne zadošča vedno za povečanje delovne uspešnosti. To so dokazale tudi raziskave (Armstrong, 1991, str. 166–167). Delovno uspešnost zagotovimo tako, da imamo na delovnih mestih ljudi, ki imajo potrebne zmožnosti ali vsaj razvojne možnosti, ki nakazujejo, da lahko npr. pomanjkljive sposobnosti še razvijejo, in jim zagotovimo ustrezne delovne razmere. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu pa se lahko pojavi kot posreden dejavnik, ki prek drugih vpliva na delovno uspešnost. Možno je, da zadovoljstvo pri delu vpliva na delovno uspešnost, kadar posameznik ponovi s strani organizacije želeno aktivnost, ki je posameznika že pripeljala do cilja, ki ga je pričakoval in tako v njem sprožila zadovoljstvo pri delu.

Velika pazljivost je potrebna pri vplivanju na zadovoljstvo pri delu, saj pri nespametnih odločitvah lahko pripelje do tega, da nam ne prinese nobenih koristi, povečamo pa število tistih, ki se z velikim zadovoljstvom in še vedno nizko delovno uspešnostjo le zabavajo na račun podjetja. Previdnost je tudi potrebna, da ne bi padli v zanko in z odpravljanjem ugotovljenih vzrokov za nezadovoljstvo poskušali doseči zadovoljstva, saj to ni možno.

Vedeti moramo, kako, kdaj in katerim zaposlenim je potrebno poskusiti povečati zadovoljstvo oziroma zmanjšati nezadovoljstvo pri delu ter katere zmožnosti so tiste, ki morda manjkajo zaposlenim, da bi uspešno opravljali svoje delo. Če si bomo odgovorili na ti dve vprašanji in bomo uspešni pri ukrepih, bomo res dosegli oba pomembna cilja, tako zadovoljstvo zaposlenih pri delu kot tudi delovno uspešnost.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practice, 4. izdaja. London : Kogan Page, 1991. 976 str.
2. Florjančič Jože: Kadrovski management. Florjančič Jože, ur., Operativni management. Kranj : Moderna organizacija, 1998, str. 81–115.
3. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading : Addison-Wesley, 1996. 696 str.
4. Griffin W. Ricky, Moorhead Gregory: Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 3. izdaja. Dallas : Houghton Mifflin Company, 1992. 808 str.
5. Harris Michael: Human Resource Management: A Practical Approach. 2. izdaja. Fort Worth : The Dryden Press, 2000. 528 str.
6. Jereb Janez: Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. Organizacija in kadri, Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 25 (1992), 3, str. 240–251.
7. Jurman Benjamin: Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
8. Kožar Andrej: Obvladajmo bolniško: Kako jo zmanjšamo in s tem prihranimo. Domžale : Založba Lunik, 1995. 179 str.
9. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane, ur., Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 471–496.
10. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja, 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
11. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
12. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Možina Stane, ur., Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 444–470.
13. Merkač Skok Marjana: Osnove managementa zaposlenih. Koper : Fakulteta za management, 2005. 268 str.
14. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 428 str.
15. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
16. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Skripta. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
17. Rozman Rudi: Pojmovanje in razvoj managementa. Možina Stane, ur., Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 46–95.
18. Schermerhorn John R.: Management. 6. izdaja. New York : John Wiley & Sons, 1999. 524 str.
19. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Bled : Vernar consulting, 2000. 397 str.
20. Vecchio P. Robert: Organizational Behavior: Core Concepts. 4. izdaja. Fort Worth : The Dryden Press, 2000. 380 str.

VIRI

1. Employees Aren't Just Faces in the Crowd. The Business Research Lab. [URL: <http://www.busreslab.com/consult/empsat.htm>], 20. 12. 2006.
2. Employees in Large Companies Lower in Satisfaction. The Business Research Lab. [URL: <http://www.employeesurveys.com/quickpolls/poll6.htm>], 20. 12. 2006.
3. Gruban Brane: Zakaj zadovoljstvo zaposlenih ne zadovoljuje. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>], 14. 2. 2007.
4. Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu. Biro Praxis d.o.o. [URL: http://www.biro-praxis.si/index.php?page=vsebina&page_id=67], 8. 5. 2007.
5. Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba, 2003. 35 str.
6. Musek Lešnik Kristijan: Odpravljanje nezadovoljstva še ne sproži zadovoljstva. [URL: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetjezaposleniodpravljanjenezadovoljstvane sprozizadovoljstva.html>], 20. 12. 2006.
7. Musek Lešnik Kristijan: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (z delom) in potrošniki. [URL: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluin potrosniki.html>], 20. 12. 2006a.
8. Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005. SiOK. [URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf], 8. 5. 2007.
9. Podatki o podjetju VIGRAD d.o.o. [URL: <http://www.vigrad.si/?page=Predstavitev>], 10. 3. 2007.
10. Predstavitev podjetja MTB d.o.o. [URL: <http://www.mtb-doo.com/index.php?id=5>], 10. 3. 2007.
11. Seja predsedstva sindikata KŽI v Gornji Radgoni. Sindikat kmetijstva in živilske industrije Slovenije. [URL: <http://www.kzi-sindikat.si/?p=arhiv&f=porocila29>], 1. 9. 2006.
12. Sušanj Zoran: Kompetence in kompetenčni modeli. [URL: http://www.atadria.com/?sv_path=9133,9160], 8. 5. 2007.
13. Zadovoljstvo na delovnem mestu. Impuls. [URL: http://www.impuls.si/stran.php?show=novice_podrobno&id=9], 14. 02. 2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: Komentarji podjetij o pomenu zadovoljstva pri povečevanju delovne uspešnosti

Nekateri komentarji na zastavljeno anketno vprašanje: »Ali menite, da je zadovoljstvo zaposlenih dovolj za povečanje delovne uspešnosti?«.

1.

»Na zadovoljstvo zaposlenih in na delovno uspešnost vpliva veliko faktorjev, tako da samo zadovoljstvo zaposlenih ni dovolj za povečano delovno uspešnost, je pa velik faktor pri tem. Menim, da sta zadovoljstvo zaposlenih in delovna uspešnost zelo povezana. Zadovoljstvo delavcev je zelo pomembno, saj to vpliva na uspešnost delavca, podjetja, na odnose, na ugled podjetja, na stabilnost podjetja, manjšo fluktuacijo in še kaj.«

2.

»Vsekakor je zadovoljstvo zaposlenih pomembno pri delovni uspešnosti, vendar mislim, da je tu še veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo uspešnost.

Če se moram odločiti samo med odgovoroma DA in NE, moram reči, da sem zelo razdvojena. Nagibam se k temu, DA je zelo zelo pomembno, vendar NI samo to dovolj.«

3.

»Moj odgovor je DA. Zadovoljen delavec je sigurno eden od pogojev za povečanje delovne uspešnosti. Seveda pa je potrebno izpolniti tudi še nekaj drugih pogojev.«

4.

»Menim, da je pomembna komponenta pri povečanju delovne uspešnosti, nedvomno pa samo zadovoljstvo ni dovolj za dvig delovne uspešnosti in ga je treba kombinirati z drugimi komponentami (pogoji dela, produkti, trženje, oprema ipd.).«

5.

»Zadovoljstvo zaposlenih ni dovolj za povečanje delovne uspešnosti (je pa pomembno).«

6.

»Na kratko: ne.

Na nekoliko daljše: lahko pa k temu pomaga.«

7.

»Recimo DA ... odvisno, za kakšno delo gre. Pa tudi kaj razumeš pod zadovoljstvo.«

8.

»Je bistvenega pomena, vendar na žalost ni dovolj za povečanje delovne uspešnosti.«

9.

»Po mojem mnenju in izkušnjah, ni nikoli dovolj še manj pa dobro, da je zadovoljstvo samo na eni strani, pa četudi gre za kategorijo zaposlenih v podjetju. Zakaj ?

Najprej mora biti zadovoljna stranka, kajti če je ta zadovoljna, sklepam, da so potem tudi zaposleni zadovoljni, in ne nazadnje, morajo biti zadovoljni enako tudi ustanovitelji podjetja.

Pomembno je, da je dosežen konsenz med vsemi deležniki v nekem poslovnem procesu. Torej vsi notranji, kakor seveda tudi zunanji deležniki morajo biti zadovoljni, zato pa je danes zelo pomembna funkcija managerja v podjetju, ki zna koordinirati na eni strani z zaposlenimi in na drugi strani z ustanovitelji podjetja.«

10.

»Je pomemben koeficient, za delovno uspešnost pa so še potrebni številni drugi pogoji!«

11.

»V veliki večini je. Torej bo odgovor DA, vendar pa to ni vse!«

12.

»DA, je lahko eden izmed dejavnikov.«

13.

»Sam mislim, da NI DOVOLJ, je le eden izmed faktorjev (primerne prostorske kapacitete, zagotovljeni finančni viri, delovni pogoji, ostali pogoji v odvisnosti od dejavnosti podjetja). Pa mogoče še kaj«

14.

»Mi smo prepričani, da smo zadovoljni delavci v stanju narediti dobre rezultate. Za povečanje in doseganje še boljših rezultatov pa moramo biti še malo bolj zadovoljni. Sicer pa je zadovoljstva več vrst, vendar pa mislimo, da vsi vplivajo na kakršne koli že bodi rezultate.«

15.

»DA, eden od pomembnejših.«

PRILOGA 2: Seznam pojmov (Glossary)

A

Absentizem (Absenteeism) – pomeni začasno odsotnost z dela. Med to odsotnost se šteje: izostanki, zamude, izhodi, odsotnost z dela na delu.

C

Cilj (Goal) – želeni rezultat, ki ga želi doseči posameznik (individualni cilji) ali organizacija (organizacijski cilji)

Č

Človekove zmožnosti (Human Resources) – so številne in zajemajo vse znane in neznane človeške lastnosti. Zmožnosti v ožjem smislu so znanje, motivacija in sposobnosti.

D

Delovno mesto 1 (Work Place) – je prostor, kjer delavec opravlja svoje delovne naloge.

Delovno mesto 2 (Job) – v organizacijskem smislu (imenovano tudi delokrog ali združitev) predstavlja eno ali več delovnih nalog, ki jih opravlja zaposleni.

Delovna uspešnost (Performance) – Delovna uspešnost kaže dejavnost in učinkovitost zaposlenih na njihovih delovnih mestih. Ugotovimo jo tako, da primerjamo želeno stanje (ki ga postavi podjetje) z dejanskim stanjem.

F

Fluktuacija delavcev (Worker Turnover) – pomeni trajno odhajanje delavcev iz podjetja.

H

Higieniki (Hygiene Factors) – so zunanji faktorji. Sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, odstranijo pa neprijetnosti ali kako drugače ustvarijo pogoje za motiviranje.

M

Motivacija (Motivation) – pomeni splet silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo.

Motivatorji (Motivator Factors) – so notranji faktorji, ki izhajajo iz posameznika in ob prisotnosti neposredno vplivajo na povečano motiviranost.

O

Občutenje pri delu (Work attitude) – je zbir čustev, mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja. Dve pomembni občutenji pri delu sta zadovoljstvo pri delu in lojalnost.

Organizacija (Organization) – je združba, družbena enota, sestavljena iz ljudi, ki jih povezujejo razmerja.

Osebnost (Personality) – je razmeroma trajen način posameznikovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja.

S

Sposobnost (Ability) – je človeška zmožnost, ki kaže, kaj človek zmore narediti, česa je sposoben. Sposobnosti je več vrst, deloma so prirojene, deloma se pridobijo tekom življenja.

Z

Zadovoljstvo (Satisfaction) – je posledica primerjave rezultata s pričakovanji, ko se med seboj ujemajo, in sledi na koncu določenega procesa.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Job Satisfaction) – se nanaša na mnenja in občutke posameznikov do dela na njihovih delovnih mestih.

Znanje (Knowledge) – je del človeških zmožnosti, ki kaže, kaj posameznik zna.