

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IZBRANEGA
PODJETJA V SKLADU Z ZAHTEVAMI STANDARDA ISO 9001:2008**

Ljubljana, junij 2016

ANA RING RUPAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Ring Rupar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Spremljanje zadovoljstva zaposlenih izbranega podjetja v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:2008, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Ireno Ograjenšek

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA OBRAVNAVO PROUČEVANEGA POJAVA.....	2
1.1 Organizacijska klima	2
1.1.1 Splošno o organizacijski klimi	2
1.1.2 Merjenje organizacijske klime	3
1.2 Zadovoljstvo pri delu	4
1.2.1 Splošno o zadovoljstvu pri delu	4
1.2.2 Motivacija.....	5
1.2.3 Dejavniki zadovoljstva pri delu.....	6
1.2.4 Pripadnost zaposlenih.....	7
1.3 SIST EN ISO 9001	8
1.3.1 Osnovno o ISO 9001	8
1.3.2 Povezava z drugimi standardi	8
1.3.3 Postopek certificiranja.....	9
2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA	9
2.1 Opis podjetja.....	9
2.2 Poslovanje v skladu z ISO standardi	10
2.3 Zaposleni	10
2.3.1 Splošno	10
2.3.2 Kadrovske zadeve	11
2.3.3 Pravilnik o delovnih razmerjih - Pravila	11
2.3.4 Delovno okolje	12
2.3.5 Zdravje in varstvo pri delu	12
2.3.6 Spremljanje rezultatov poslovanja	13
2.3.7 Interna komunikacija.....	13
3 SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU	14
3.1 Nastanek potrebe po spremljanju zadovoljstva zaposlenih	14
3.2 Metoda raziskovanja.....	14
3.2.1 Uvodna pojasnila.....	14
3.2.2 Samoanketiranje s tiskanim vprašalnikom	15
3.2.3 Spletno anketiranje	16
3.2.4 Delno strukturiran intervju	16
3.3 Populacija	17

3.4	Obdobje spremljanja	18
3.5	Rezultati raziskave	19
3.5.1	Uvodna pojasnila	19
3.5.2	Organiziranost	19
3.5.3	Strokovna usposobljenost in učenje	21
3.5.4	Vodenje	23
3.5.5	Poslovodstvo	25
3.5.6	Notranji odnosi	26
3.5.7	Zadovoljstvo z delovnim okoljem	28
3.5.8	Notranje komuniciranje in informiranje	29
3.5.9	Dojemanje svojega dela	31
3.5.10	Nagrajevanje	33
3.5.11	Odnos do kakovosti	35
3.5.12	Inovativnost in iniciativnost	36
3.5.13	Pripadnost organizaciji	38
3.5.14	Motivacija in zavzetost	40
3.5.15	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	42
3.5.16	Zadovoljstvo pri delu	43
3.5.17	Mnenje o spletni anketi	45
3.5.18	Skupna povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih	46
4	UGOTOVITVE IZ ANALIZE IN PREDLOGI VODSTVU GLEDE MERJENJA IN POVEČANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	47
	SKLEP	49
	LITERATURA IN VIRI	51
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	7
	Tabela 2: Struktura zaposlenih izbranega podjetja po letih glede na spol in starost	17
	Tabela 3: Struktura izobrazbe zaposlenih izbranega podjetja po letih	18
	Tabela 4: Povprečne ocene trditev skupine Organiziranost po letih	20
	Tabela 5: Povprečne ocene trditev skupine Strokovna usposobljenost in učenje po letih	21
	Tabela 6: Povprečne ocene trditev skupine Vodenje po letih	23
	Tabela 7: Povprečne ocene trditev skupine Poslovodstvo po letih	25
	Tabela 8: Povprečne ocene trditev skupine Notranji odnosi po letih	26
	Tabela 9: Povprečne ocene trditev skupine Zadovoljstvo z delovnim okoljem po letih ..	28

Tabela 10: Povprečne ocene trditev skupine Notranje komuniciranje in informiranje po letih	30
Tabela 11: Povprečne ocene trditev skupine Dojemanje svojega dela po letih.....	31
Tabela 12: Povprečne ocene trditev skupine Nagrajevanje po letih.....	33
Tabela 13: Povprečne ocene trditev skupine Odnos do kakovosti po letih	35
Tabela 14: Povprečne ocene trditev skupine Inovativnost in iniciativnost po letih	37
Tabela 15: Povprečne ocene trditev skupine Pripadnost organizaciji po letih	38
Tabela 16: Povprečne ocene trditev skupine Motivacija in zavzetost po letih.....	40
Tabela 17: Povprečne ocene trditev skupine Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev po letih	42
Tabela 18: Povprečne ocene trditev skupine Zadovoljstvo pri delu po letih.....	43
Tabela 19: Povprečne ocene trditev skupine Mnenje o spletni anketi po letih	45

KAZALO SLIK

Slika 1: 4 – faktorski model klime	4
Slika 2: Povprečne ocene trditve št. 32 - Poslovne odločitve mojega vodje se sprejemajo pravočasno - po letih	20
Slika 3: Povprečne ocene trditve št. 45 - Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri - po letih.....	21
Slika 4: Povprečne ocene trditve št. 22 - Pri usposabljanju so upoštevane moje želje - po letih	22
Slika 5: Povprečne ocene trditve št. 74 - Usposobljen-a sem za svoje delo - po letih.....	22
Slika 6: Povprečne ocene trditve št. 17 - Vodja vzpodbuja mojo samostojnost pri delu - po letih	24
Slika 7: Povprečne ocene trditve št. 24 - Vodja moje poslovne enote/stroškovnega mesta se pogovarja z menoj o rezultatih dela - po letih.....	24
Slika 8: Povprečne ocene trditve št. 56 - Naše poslovodstvo je učinkovito - po letih.....	25
Slika 9: Povprečne ocene trditve št. 61 - Naše podjetje je učinkovito - po letih.....	26
Slika 10: Povprečne ocene trditve št. 8 - Sodelavcev ne opravljam za njihovim hrbtom - po letih.....	27
Slika 11: Povprečne ocene trditve št. 65 - "Ton" komuniciranja med mano in ostalimi zaposlenimi je sproščen, prijateljski in humoren - po letih.....	27
Slika 12: Povprečne ocene trditve št. 5 - Delovni čas mi ustreza - po letih.....	29
Slika 13: Povprečne ocene trditve št. 33 - Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri- po letih	29
Slika 14: Povprečne ocene trditve št. 10 - Ni mi težko dati nadrejenim utemeljene pripombe na njihovo delo - po letih.....	30
Slika 15: Povprečne ocene trditve št. 35 - O tem, kaj se dogaja v drugih poslovnih enotah, dobim dovolj informacij - po letih	31

Slika 16: Povprečne ocene trditve št. 57 - Poznam in razumem kriterije za ugotavljanje moje uspešnosti - po letih	32
Slika 17: Povprečne ocene trditve št. 3 - Cilji, ki jih moram pri delu doseči, so realno postavljeni - po letih	32
Slika 18: Povprečne ocene trditve št. 79 - Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna - po letih	33
Slika 19: Povprečne ocene trditve št. 68 - Prejemam plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču - po letih.....	34
Slika 20: Povprečne ocene trditve št. 60 - Naše podjetje v zadostni meri skrbi za varovanje okolja - po letih	35
Slika 21: Povprečne ocene trditve št. 28 - Moja poslovna enota/stroškovno mesto ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti - po letih.....	36
Slika 22: Povprečne ocene trditve št. 11 - Zavedam se nujnosti sprememb - po letih	37
Slika 23: Povprečne ocene trditve št. 25 - Vodstvo podjetja pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le vodje - po letih	37
Slika 24: Povprečne ocene trditve št. 34 - Zaposlitev v podjetju se mi zdi varna oz. zagotovljena - po letih	39
Slika 25: Povprečne ocene trditve št. 53 - Prizadevam si za izpolnitev vizije in ciljev podjetja - po letih	39
Slika 26: Povprečne ocene trditve št. 67 - Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej - po letih.....	40
Slika 27: Povprečne ocene trditve št. 29 - Za svoje delo sem zavzet-a - po letih.....	41
Slika 28: Povprečne ocene trditve št. 75 - Pripravljen-a sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva - po letih.....	41
Slika 29: Povprečne ocene trditve št. 7 - Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja - po letih.....	42
Slika 30: Povprečne ocene trditve št. 9 - Poznam in razumem politiko in cilje naše organizacije - po letih	43
Slika 31: Povprečne ocene trditve št. 84 - Zadovoljstvo s sodelavci - po letih	44
Slika 32: Povprečne ocene trditve št. 86 - Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje - po letih	44
Slika 33: Povprečne ocene trditve št. 89 - Zadovoljstvo z delovnimi pogoji - po letih.....	45
Slika 34: Povprečne ocene trditve št. 92 - Spletni vprašalnik mi je bolj všeč kot vprašalnik na papirju - po letih	46
Slika 35: Povprečne ocene trditve št. 94 - Z izpolnjevanjem spletnega vprašalnik se ne počutim izpostavljen-a - po letih.....	46
Slika 36: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu na sploh in zadovoljstva pri delu - po letih.....	47

UVOD

Podjetja zelo rada merijo svoje poslovanje in s tem uspehe in neuspehe z različnimi kazalci, indeksi in primerjavami. Vendar za temi številkami vedno stojijo ljudje. Zaposleni. Velika večina podjetij jih pripoznava kot svoj največji kapital. Oni so tisti, ki dajo podjetju značaj. Ljudska modrost ne pravi zaman, da preden pogledaš uspehe podjetja, poglej njegove zaposlene. Nezadovoljni zaposleni so lahko veliko bolj zanesljiv znak, da je s podjetjem nekaj narobe, kot uradni poslovni rezultati. Prijetna organizacijska klima in zadovoljni zaposleni so torej želja in cilj vsakega podjetja.

Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pa je zelo občutljivo in izmuzljivo področje, saj nimamo vseh parametrov po katerih bi ju merili, niti enoznačnih odgovorov kako ju spremeniti.

Za temo diplomskega dela sem si izbrala spremljanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju in sicer v skladu s standardom ISO 9001:2008 in predhodnimi izdajami tega standarda. Diplomsko delo je nastajalo več let in s tem se je daljšalo tudi obdobje spremljanja. V diplomskem delu bom odgovorila na vprašanja, kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih, kje so največje težave in kakšne metode so bolj primerne za spremljanje na ravni manjšega podjetja.

Zadovoljstvo zaposlenih je podjetje začelo spremljati v okviru zahtev standarda kakovosti ISO 9001, postalo pa je pomemben pokazatelj nujnosti sprememb v podjetju. Rezultati merjenj so bili vsako leto predstavljeni zaposlenim in vodstvu, ki je na podlagi rezultatov tudi sprejelo ukrepe.

Raziskava je, grobem, razdeljena na dve obdobji in dve metodi. Od leta 2003 do 2011 se je izvajala raziskava v obliki anketnega vprašalnika, nato pa v letu 2015 v obliki delno strukturiranega intervjuja. V letih 2012 do 2014 se zaradi organizacijskih sprememb ni izvajala nobena metoda spremljanja.

Namen diplomskega dela je seznaniti se z dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v teoriji ter raziskati kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju. Predstavila bom način spremljanja zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju z različnimi metodami ter prikazala rezultate za obdobje od leta 2003 do leta 2015.

Cilj diplomskega dela je dobiti objektivno sliko o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju ter prikazati spreminjanje zadovoljstva zaposlenih tekom let, v navedenem obdobju. Poleg tega pa podati tudi kritično analizo metod merjenja in rezultatov. Končni cilj pa je podati predloge za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in metode merjenja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Pričnem s predstavitvijo pojma organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, prikažem dimenzije obeh pojmov ter povezave med njima. V drugem poglavju predstavim izbrano podjetje. Sledi raziskovalni del z izvedbo anketnih vprašalnikov ter intervjujev. Analiziram podatke iz anket, izvedenih v letih 2003 do 2011, ter intervjujev opravljenih v letu 2015. V zadnjem sklopu navedem svoje ugotovitve in predloge za povečanje zadovoljstva zaposlenih ter izbora metode merjenja.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA OBRAVNAVO PROUČEVANEGA POJAVA

1.1 Organizacijska klima

1.1.1 Splošno o organizacijski klimi

V vsakdanjem življenju velikokrat slišimo povezave na temo organizacijska klima. Vendar, če bolj detajlno vprašamo sogovornika, nam tega termina ne zna pojasniti. Deloma tudi zaradi tega, ker se pojavljajo različni termini za isto oziroma zelo podobno zadevo. V strokovni literaturi lahko najdemo precej izrazov za klimo v organizaciji, npr. delovno ozračje, osebnost podjetja, organizacijska klima in druge.

Lipičnik v svojih zapiskih (1996, str. 63) poda zelo prepričljivo definicijo klime. In sicer pravi, da bi lahko s klimo označili vzdušje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov, ki so se lahko zgodili v preteklosti ali prihodnosti, so iz širšega ali ožjega okolja, ki pa vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Težnja podjetij bi tako morala biti zavestno ustvarjanje takšne klime, ki bo omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji.

Organizacijska klima predstavlja manifestni, vidni vidik življenja in dela vsake organizacije, menita Gorišek in Tratnik (2003, str. 17).

Najbolj celovito in pregledno so zajeli opis lastnosti organizacijske klime na portalu podjetja Biro Praxis d.o.o. (Kaj je SiOK?, 2012) in sicer trdijo, da organizacijska klima označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave. Zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo. Organizacijska klima je relativno trajna in nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo. Nanaša se na odnose med zaposlenimi, kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja. Osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, vodenje, stališča, pravila, pogoji dela). Organizacijska klima prav tako povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi ter odraža organizacijske cilje, kot

tudi kakovost delovnega okolja. Glede na organizacijsko klimo, se organizacije med seboj razlikujejo.

Zavedati se moramo, da organizacijska klima vedno obstaja v organizaciji. Je kot zrak okoli nas in nam je lahko v pomoč pri doseganju ciljev, hkrati pa lahko deluje tudi v nezaželeni smeri (Draškovič & Erjavšek, 2009, str. 6).

1.1.2 Merjenje organizacijske klime

Merjenje organizacijske klime je v organizacijah pojmovano kot glavna komponenta pri ugotavljanju občutkov zaposlenih. Proučevati klimo pomeni, da ugotavljamo njene glavne značilnosti, vzroke za njen nastanek in to, kako vpliva na vedenje zaposlenih (Draškovič & Erjavšek, 2009, str. 7).

Draškovič in Erjavšek (2009, str. 7) nas tudi opozorita, da se moramo pri merjenju zadovoljstva zaposlenih zavedati, da ni pomembno zgolj zbirati podatke, temveč jih tudi uporabiti, iskati možnosti za izboljšanje klime in ocenjevati učinkovitosti že izvedenih sprememb.

Organizacijsko klimo se lahko meri na različne načine, najbolj razširjena v našem poslovnem prostoru pa je SIOK raziskava, navajajo na portalu Biro-praxis (Kaj je SiOK?, 2012). Raziskava SIOK je nastala pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v okviru projekta SiOK, kar pomeni slovenska organizacijska klima. Projekt je bil zasnovan za raziskovanje in spremljanje organizacijske klime. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Izvajanje projekta so glede na spletno stran podjetja Biro-praxis d.o.o. prevzela svetovalna podjetja in projekt opravljajo kot tržno dejavnost.

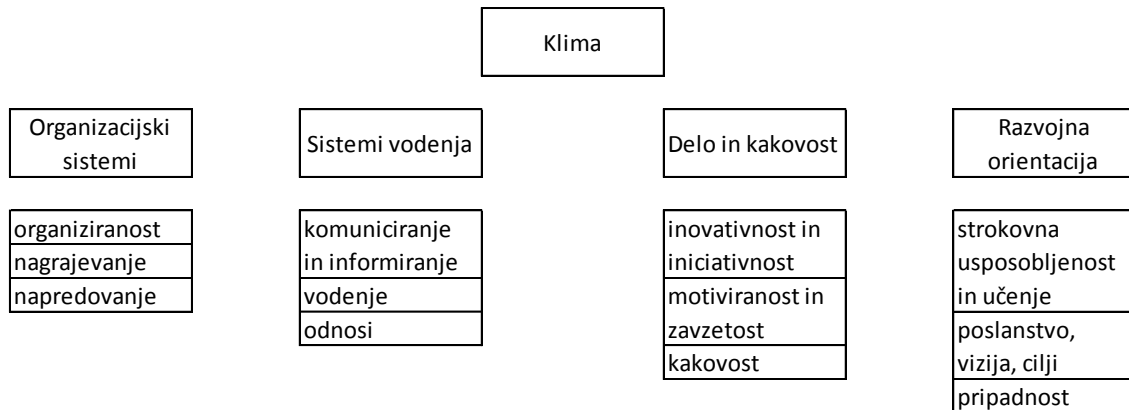
Projekt SIOK se izvaja že od leta 2001 in v tem času so pristopila k projektu nova podjetja, nekatera odstopila, naredile so se poglobljene analize in na podlagi le-teh so se preoblikovali tudi vprašalniki.

V obdobju prvih 10 let merjenj je bilo narejenih kar nekaj poglobljenih statističnih analiz. Cirman in Jerman (2011, str. 79) navajata največji 2 ugotovitvi:

- 10 let prakse SiOK je pokazalo, da jo je vredno razvijati naprej in jo uporabljati v podjetjih. To se kaže v številu sodelujočih podjetij, raziskavah in zaposlenih. Analize pa so pokazale tudi pozitivno naravnost v podjetjih, ki uporabljajo SiOK metodologijo kot orodje vodenja.
- Smiselno je, da podjetja merijo klimo celovito in vanjo vključijo vse zaposlene.

Na podlagi analize so naredili 4-faktorski model klime prikazan na spodnji sliki, ki prikazuje, da zaposleni pri ocenjevanju klime v splošnem razvrstijo odgovore v 4 dimenzije (organizacijski sistemi, sistemi vodenja, kakovost opravljanja dela in usmerjenost v razvoj).

Slika 1: 4 – faktorski model klime



Vir: M. Cimerman & S. Jerman, SIOK 2001-2010: 10 let merjenja organizacijske klime pri nas, 2011, str. 79.

1.2 Zadovoljstvo pri delu

1.2.1 Splošno o zadovoljstvu pri delu

Zadovoljstvo pri delu je nekaj, kar si vsi želimo in k čemur stremimo. Pomembno je tako za samega zaposlenega, kot tudi za podjetje, kjer dela. Podjetje z zadovoljnimi zaposlenimi bo bolj verjetno uspešno, kot podjetje z nezadovoljnimi zaposlenimi.

Renata Mihelič (2008, str. 4) definira zadovoljstvo zaposlenih kot izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, do katerega pride zaradi načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Bolj enostavno bi lahko povzeli, da je zadovoljstvo občutek, ki preveva zaposlenega ob vsaki misli ali spominu na sodelavce ali delovno mesto. Zaradi teh občutkov se rad vrača na delo, se rad družijo s sodelavci in mu zjutraj ni težko vstati, ampak nasprotno, se veseli novega delavnega dneva.

Le z upoštevanjem mnenj, želja, ciljev in tega, kar zaposlene motivira, je mogoče oblikovati in organizirati delo tako, da so zaposleni zadovoljni, s tem pa tudi kreativni in inovativni pravi Verle (2009, str. 65).

Gallupov inštitut je v raziskavah ugotovil, da je samo 30 % zaposlenih v Združenih državah Amerike zavzetih za svoje delo, v svetu pa samo 13 %. Razlog za to je, da v 82 %

najamejo napačne vodje, kar je zaskrbljujoče, glede na to, da so v drugi raziskavi ugotovili, da na zavzetost pri delu zaposlenega v 70 % vpliva prav vodja. Največji izziv je torej zaposliti pravega vodjo. Strnili so ugotovitve glede splošnega zadovoljstva zaposlenega v to, da obstaja 5 ključnih elementov: finance, namen, socialni, zdravstveni in družbeni. Ko zaposleni uspešno dosega rezultate na vseh 5 ih področjih, lahko govorimo o zadovoljstvu (Clifton, 2015).

1.2.2 Motivacija

Motivacija je povezana s človekovim delom in z vso človekovo aktivnostjo. Vsi avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana, pravijo Možina et al. (2002, str. 473). Vseh odgovorov o motivaciji še vedno ne poznamo, gotovo pa je, da je motivacija izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju.

Proučevanja so pokazala, da niti ene človekove aktivnosti ne spodbuja samo en dejavnik, temveč jo spodbujajo številni zelo zapleteni, znani in neznan dejavniki (Lipičnik, 1991, str. 19).

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Če se pričakovanja uresničijo, smo zadovoljni. Tako navajata Lipičnik in Možina (1993, str. 44). Čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja, tem večje naj bi bilo zadovoljstvo. Načeloma obstajata dve skrajnosti: zadovoljstvo in nezadovoljstvo, v praksi pa tudi vse vmes.

Škodljivo je pri zaposlenih gojiti nerealna pričakovanja in dajati obljube, ki so neuresničljive. Velika pričakovanja so namreč posledica velike motivacije in velika razočaranja posledica premajhnih pridobitev.

Sposobnost motiviranja bi moral imeti vsak vodja. Krešejo pa se mnenja ali je skrivnost uspeha v poznavanju motivacijskih mehanizmov ali sposobnosti vodje, da preko ravnanja z ljudmi, z načinom dela in z dosežki motivira zaposlene. Lipičnik in Možina (1993, str. 45) zagovarjata, da je sposobnost motiviranja sestavni del osebnosti, ki ga mora vodja vedno nositi s seboj.

Že od nekdaj so si posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Pri tem so iskali orodja, s katerimi bi lahko na to vplivali. Ključno vprašanje namreč je: zakaj človek dela? Če bi ugotovili odgovor na to vprašanje, bi lahko vplivali na posameznike in v njih sprožali želene reakcije.

Ugotovili so, da obstaja veliko dimenzij odgovora, dva aspekta pa sta opaznejša in sicer: človek dela, da bi pridobil denar in s tem poskrbel zase in za družino. Druga vrsta ljudi pa dela, da bi se uveljavili.

1.2.3 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo mnogi dejavniki. Med drugim delo samo, pogoji dela, sodelavci, nagrade, plača, možnost osebnega razvoja, delovno okolje in drugi.

Možina et al. (1998, str. 152-153) navajajo Herzbergovo raziskavo, ki je spraševal delavce in raziskoval, kateri dogodki pri delu jim povzročajo največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Ugotovil je, da so največje zadovoljstvo povzročili tako imenovani notranji dejavniki, to pa so predvsem:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov:

- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- ustreznega vodenja,
- dobrih odnosov z nadrejenim,
- dobrih delovnih razmer,
- ustrezne plače in
- dobrih odnosov s sodelavci.

Na osnovi teh ugotovitev je sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Odsotnost prvih namreč ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven.

Vprašanje pa je, kateri so tisti najbolj ključni predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih mednarodne raziskave, so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno postavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanju k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti (Mihelič, 2008, str. 5).

Na splošno bi lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom združili v 6 skupin, kot kaže Tabela 1. Zupan et al. (2009, str. 5) opozarjajo, da ljudje vrednotijo različne stvari in si postavljajo drugačne cilje. Na primer: nekaterim pomeni veliko denar, drugim položaj, nekateri bi vse naredili za napredovanje.

Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

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

Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 5.

Kot navaja Božnar (2010, str. 48), so v računovodski hiši v petih letih spremljanja ugotovili, da je za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih in strank ključno, da se zaposleni strokovno izobražujejo in usposablajo ter da je poleg tega potrebno tudi usposabljanje na drugih področjih npr. komunikacijske veščine, računalniško izobraževanje in t.i. mehke veščine.

In ravno organizacijska klima je tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom pravi Musek Lešnik (2015). Povezana pa sta obojestransko – organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih pa na to, kako zaposleni doživljajo organizacijsko klimo.

1.2.4 Pripadnost zaposlenih

Za zaposlenega pripadnost ni potrebna, da je uspešen. To je predvsem želja delodajalcev, da bi bili delavci pripadni.

Zaposleni pa mora biti najprej zadovoljen, da je lahko pripaden. Tako je tudi pripadnost veliko težje doseči, kot zadovoljstvo pri delu.

Pripadnost zaposlenih je strokovno definirana kot multidimenzionalen konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov pravi Miheličeva (2008, str. 7). Pripadnost zaposlenega lahko prepoznamo kot izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu, da se zavzema za kolektivno dobro, podpira vodjo, da širi dobro mnenje o podjetju, da ravna v skladu s poslovno etiko in podobno.

1.3 SIST EN ISO 9001

1.3.1 Osnovno o ISO 9001

Mednarodna organizacija za standardizacijo (v nadaljevanju ISO) je svetovna zveza nacionalnih organov za standarde. Mednarodne standarde pa pripravljajo tehnični odbori ISO.

ISO 9001 je oznaka za najbolj razširjen standard za sisteme vodenja na svetu. Prvič je bil izdan leta 1987, sledile so še štiri izdaje. Trenutno je veljavna 5. izdaja iz septembra 2015, z oznako ISO 9001:2015 (ISO 9001 Revision, 2012). V času trajanja raziskave sta bili veljavni izdaji iz leta 2000 in 2008, zato sem se osredotočila na izdajo iz leta 2008 (v nadaljevanju ISO 9001:2008). Izdaja 2008 glede na 2000 ne prinaša nobenih novih zahtev in pomembnih sprememb, samo dodatna pojasnila in natančneje določa zahteve.

SIST EN ISO 9001 ima status slovenskega standarda in je istoveten evropskemu standardu EN ISO 9001, ki je v angleškem jeziku.

Standard ISO 9001:2008 vključuje zahteve za sistem vodenja kakovosti, ki bi jih naj organizacija izpolnjevala, da bi dosegla in nenehno dvigovala zadovoljstvo odjemalcev. Zahteve so podane v petih poglavjih in se nanašajo na sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva, vodenje virov, realizacijo proizvoda oz. storitve ter merjenje, analiziranje in izboljševanje. Standard ne predpisuje nobenih metod oz. opisa, kako posamezne zahteve realizirati in pomeni koristno dopolnitev zahtevam za proizvod. Odjemalce mora vsako podjetje določiti samo. V večini podjetij so to dobavitelji, kupci in zaposleni. Podjetje mora samo tudi določiti način merjenja zadovoljstva in sicer metodo, ki je uresničljiva in da kar najbolj popolne podatke, ki so izhodišče za izboljšave.

1.3.2 Povezava z drugimi standardi

Standard ISO 9001:2008 direktno dopolnjujeta standarda ISO 9000:2005 (Osnove in pojmi) in ISO 9004:2000 (Smernice in izboljšave delovanja). Pri tem pa je potrebno omeniti še standard ISO 19011, ki podaja smernice za izvajanje presoj sistemov vodenja.

Večina podjetij, ki se je odločila pridobiti certifikat ISO 9001, se je istočasno ali naknadno odločila tudi za pridobitev certifikata ISO 14001 (Sistemi ravnanja z okoljem). Ravno tem uporabnikom je bila namenjena pozornost pri pripravi 4. izdaje ISO 9001, saj so z novo izdajo dosegli usklajenost obeh standardov, ki je razvidna iz Dodatka A. (SIST EN ISO 9001:2008, 2008).

1.3.3 Postopek certificiranja

Podjetje, ki se odloči za pridobitev certifikata ISO 9001, mora najprej proučiti zahteve standarda in nato pripraviti vso potrebno dokumentacijo. Dokumentacija je precej obsežna, zajema pa najmanj Poslovnik kakovosti, Sistemске postopke, Politiko kakovosti in dokumente, ki jih je podjetje določilo kot potrebne, da bi zagotovilo uspešno planiranje, delovanje in obvladovanje njegovih procesov.

Za ta namen si podjetja po navadi izberejo zunanjega svetovalca z izkušnjami in ustreznimi znanji na tem področju. Izbrati pa si morajo tudi certifikacijsko hišo, pri kateri bodo opravljala postopek certificiranja. V Sloveniji jih imamo kar nekaj, med največjimi so SQL, Bureau Veritas in TUV Sava.

Postopek certificiranja za pridobitev certifikata poteka v dveh fazah:

- pregled dokumentacije,
- presoja na lokaciji.

Oboje skupaj tvori certifikacijsko presojo. V kolikor jo podjetje uspešno opravi, pridobi certifikat z veljavnostjo 3 leta. V vmesnem času mora vsako leto opraviti kontrolno presojo. Po treh letih mora podjetje za podaljšanje certifikata opraviti ponovitevno presojo s katero ponovno pridobi certifikat za 3 leta, ponovno ob predpostavki, da vsako leto opravi kontrolno presojo.

2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

2.1 Opis podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990 in je zamenjalo več dejavnosti ter iskalo priložnosti v različnih izzivih, dokler ni postopoma izoblikovalo prodajnih programov.

Podjetje je bilo v proučevanem obdobju od 2003 do 2011 po pravni ureditvi organizirano kot d.o.o., po lastniški strukturi pa kot enoosebno podjetje domače fizične osebe. Glede na davčno razvrstitev je spadalo pod srednje velika podjetja. Področje dejavnosti pa je bila trgovina na debelo. Število zaposlenih se je po letih spreminjalo.

V letu 2012 se je podjetje statusno preoblikovalo v tri podjetja, ki so prav tako organizirana kot d.o.o., vendar vsako posebej spada pod majhna podjetja. Ker še vedno funkcionirajo na podoben način kot eno samo podjetje, jih bom tudi v obravnavi raziskave 2015 in splošnem opisu obravnavala kot eno.

2.2 Poslovanje v skladu z ISO standardi

Podjetje je novembra 1998 pridobilo certifikat kakovosti za ISO standard 9001 in nato decembra 2000 za ISO standard 14001.

Podjetje s pridobitvijo standardov dokaže, da izpolnjuje vse kriterije in zahteve mednarodno upoštevanih in predpisanih standardov na področju sistema kakovosti in ravnanja z okoljem.

Pri uveljavitvi in vsakodnevnem udejanjanju zahtev standardov morajo sodelovati vsi zaposleni v podjetju, pa tudi zunanji pogodbeni partnerji. Standarde kakovosti je potrebno upoštevati pri nabavi surovin in storitev, skladiščenju, prevozu ter prodaji. Posebna pozornost se namenja zadovoljstvu kupcev in dobaviteljev. Standarde ravnanja z okoljem pa se upošteva pri vseh dejavnostih, pa naj si bo to bolj ekološki prevoz izdelkov, samostojni razvoj predelave odpadkov, do ločenega zbiranja odpadkov v pisarni.

Podjetje je v skladu z obema standardoma izdelalo tudi Politiko kakovosti in ravnanja z okoljem, ki je namenjena zaposlenim in zunanjim javnostim. V njej so navedli svoje cilje in prizadevanja s področja obeh standardov. Politiko so posredovali svojim dobaviteljem in kupcem, širšim javnostim pa preko spletne strani.

Od statusnega preoblikovanja v letu 2012 nimajo več veljavnih certifikatov ISO.

2.3 Zaposleni

2.3.1 Splošno

Ustanovitelj in lastnik podjetja je tudi direktor. Fluktuacija je normalna, v proučevanem obdobju od 2003 do 2015 je 8 oseb, ki so bile stalno zaposlene večino obdobja.

Hierarhija zaposlenih je oblikovana tako, da ni veliko nivojev, kar je glede na število zaposlenih pomembno in tudi nujno.

2.3.2 Kadrovske zadeve

Podjetje ureja kadrovske zadeve in razmerja z delavci glede na veljavni Zakon o delavnih razmerjih in njegovih dopolnitvah ter kolektivno pogodbo.

Podjetje po osnovni klasifikaciji Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) spada v trgovino na debelo, oznaka dejavnosti 51.700. Na osnovi tega je dolžno urejati kadrovske zadeve po Kolektivni pogodbi dejavnosti trgovine.

Za področja, kjer sta zakon in kolektivna pogodba preveč ohlapna oz. dopuščata drugačno urejanje, je podjetje spisalo in potrdilo pravilnik o delovnih razmerjih, ki ga je poimenovalo Pravila.

2.3.3 Pravilnik o delovnih razmerjih - Pravila

Pravila so na eni strani zavezanost vodstva, da bo sledilo določbam zakona in kolektivne pogodbe, da ne bo zmanjševalo ali kakorkoli ogrožalo zakonsko določenih parametrov v razmerju do zaposlenih, temveč določa nekatere ugodnosti. Po drugi strani pa določajo Pravila bolj natančno določene obveznosti zaposlenih do podjetja.

Pravila tako bolj podrobno urejajo način odpovedi pogodbe, odpovedne roke, kršitve pogodbe, določajo možnosti izobraževanja, določajo dni dopusta glede na zahtevnost delovnega mesta in drugih obremenitev ter urejajo področje nagrajevanja oz. stimulacije.

Stimulacija je fleksibilni del plače, ki je v podjetju določen zgolj kot pozitivni pribitek k osnovni plači in pod nobenim pogojem ni določen v negativnem znesku. Stimulacija se obračuna odvisno od delavnega mesta. Sistemi nagrajevanja so se skozi čas spreminjali glede na zaznane potrebe. V zadnji izdani reviziji Pravil (Izbrano podjetje, 2009b) so delavna mesta za potrebe stimulacije razdeljena v 3 kategorije:

- vodstveni kader,
- režijska delovna mesta,
- prodajna delovna mesta.

Vodstveni kader ima določeno, da se v pogodbi individualno dogovori za stimulacijo glede na poslovanje programa. Običajno se dogovorijo za formulo izračuna in odstotek od dobička.

Prodajna delovna mesta imajo stimulacijo razdeljeno na 2 dela in sicer oceno vodje in stimulacijo po ceniku, ki je sestavni del Pravil. Cenik določa višino stimulacije glede na postavke: dobiček po fakturirani realizaciji, odstotek zapadlih terjatev v vseh terjatvah

programa, doseganje plana poslovanja. Cenik je določen za vsak program različno glede na posebnosti posla.

Režijska delovna mesta imajo določen vprašalnik, ki ga izpolni nadrejeni in na podlagi katerega določi ocene predvsem za naslednja področja:

- količina dela,
- kvaliteta dela,
- gospodarnost pri delu,
- kooperativnost ter odnos do sodelavcev in strank,
- samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu.

V sklopu Pravil je tudi sistematizacija podjetja. Sistematizacija podrobno določa imena delavnih mest, stopnjo odgovornosti, mesto v hierarhiji, zahtevano izobrazbo, zahtevane predhodne izkušnje, posebna znanja in sposobnosti (npr. vozniški izpit B kategorije) ter podroben opis delovnega mesta in delovnih nalog.

2.3.4 Delovno okolje

Podjetje ima lastne poslovne prostore. Poslovni prostori so bili izdelani na podlagi načrtov prav za njih in opremljeni po njihovih zahtevah. Narejen je bil tudi načrt osvetlitve, ki zagotavlja, poleg naravne svetlobe, optimalno osvetljenost prostorov.

Pisarne so moderno opremljene in primerne za opravljanje dejavnosti trgovine na debelo.

Podjetje vsaka 3 leta naroči merjenje mikroklimе v prostorih. Merjenje izvaja zunanja inštitucija, ki razpolaga s potrebnimi dovoljenji, znanji in opremo za tovrstne meritve. Merjenje zajema predvsem svetlobo, hrup, temperaturo in merjenje prepriha na vsakem mestu dela.

Pri pooblaščenih inštitucijah podjetje vsaka 3 leta naroči tudi kontrolo električnega omrežja, ki zajema merjenje napetosti in ozemljitve na vseh priključkih, ter pregled zasilne razsvetljave.

Delo poteka večinoma z računalnikom in telefonom. Računalniška oprema sledi razvoju in je posodobljena približno vsaka 3 leta.

2.3.5 Zdravje in varstvo pri delu

Glede na to, da je delo v podjetju večinoma pisarniško, redko na terenu, varstvo pri delu ni preveč zapleteno.

Direktor je v skladu z Zakonom o zdravju in varnosti pri delu (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, 2011) sprejel Izjavo z oceno tveganja. V tej izjavi so našeta splošna tveganja za posamezno delovno mesto, potrditi pa jo mora tudi varnostni inženir. V kolikor podjetje nima zaposlenega varnostnega inženirja, mora to potrditi zunanji izvajalec s predpisano izobrazbo.

Podjetje za vse novo zaposlene in vsaka 3 leta za zaposlene organizira izobraževanje iz zdravja in varstva pri delu ter požarne varnosti.

Izobraževanje opravi zunanja inštitucija s potrebnim dovoljenjem za opravljanje tovrstnih izobraževanj. Poleg izobraževanja se vedno izvede tudi pravo požarno vajo, praktično pa se pokaže tudi gašenje z različnimi materiali.

Za potrebe optimalne skrbi za zdravje zaposlenih je bila v podjetju izdelana tudi Zdravstvena ocena tveganja, ki opredeljuje potencialne nevarnosti za zdravje vsakega delovnega mesta posebej. Izdela jo pogodbeni zdravnik podjetja, predpisuje pa na vsake koliko časa mora biti na posameznem delovnem mestu izveden obdobjni zdravniški pregled ter kaj naj se na njem pazljivo preveri.

2.3.6 Spremljanje rezultatov poslovanja

Rezultate poslovanja se spremlja na mesečni ravni za predpretekli mesec. Večinoma se spremlja fakturirana in plačana realizacija, neposredni in posredni stroški ter dobiček. Rezultati se spremljajo za vsak program posebej in seveda skupaj na ravni podjetja oz. od leta 2012 za vsako podjetje posebej.

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida se spremlja letno v zakonsko predpisanem roku najkasneje do 30.3. - za preteklo leto. Letno poročilo z revizorjevim mnenjem se odda najkasneje do 31.08. - prav tako za preteklo leto.

2.3.7 Interna komunikacija

Glede na število zaposlenih in hierarhično strukturo, je v podjetju veliko komunikacije neposredne in sicer osebno, po telefonu ali preko elektronske pošte.

Redno tedensko se izvajajo sestanki med vodstvenimi delavci in znotraj posameznega oddelka.

V vsakem koledarskem letu imajo v podjetju vsaj 2 širša kolegija z vsemi zaposlenimi in 2 ožja kolegija z vodstveno ekipo in vodjo financ in računovodstva.

Vsako leto, običajno na začetku leta, direktor z vsakim zaposlenim opravi letni razgovor, kjer ima zaposleni možnost izraziti skrbi, težave in splošno mnenje v zvezi s svojo zaposlitvijo in sodelavci. Tovrstni razgovori so direktorju v veliko pomoč pri oblikovanju nadaljnjih ciljev in morebitnim spremembam.

3 SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Nastanek potrebe po spremljanju zadovoljstva zaposlenih

V podjetju so se glede na zahtevo standarda ISO 9001, ki določa, da je potrebno spremljati zadovoljstvo vseh odjemalcev (SIST EN ISO 9001:2008, 2008, str. 25), med drugim tudi zaposlenih, odločili, da bodo spremljali zadovoljstvo zaposlenih.

V Poslovnik kakovosti (Izbrano podjetje, 2009a) so zapisali:

»Za merjenje zadovoljstva zaposlenih smo izdelali "Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih". Z vprašalnikom želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemamo podjetje in kako se v njem počutimo.

Zadovoljstvo zaposlenih merimo z vprašalnikom najmanj enkrat na tri leta oz. pogosteje ob drastični spremembi organizacijske klime, z namenom ugotovitve in odstranitve vzrokov.

Poleg ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih s pomočjo vprašalnika, lahko vsak zaposleni svoje (ne)zadovoljstvo izrazi svojemu neposredno nadrejenemu vodji in/ali Direktorju.

Direktor enkrat letno (ob koncu poslovnega leta) izvede tudi individualne razgovore z zaposlenimi.«

3.2 Metoda raziskovanja

3.2.1 Uvodna pojasnila

V času proučevanja sem kombinirala tri metode raziskovanja:

- pisna anketa,
- spletna anketa,
- delno strukturiran intervju.

V obdobju od 2003 do 2007 sem izvajala anketo s pisnim vprašalnikom. Od leta 2008 do 2011 sem prešla na anketo s spletnim vprašalnikom. V letu 2015 pa sem se odločila za delno strukturiran intervju, vendar sem poglavje, ki se nanaša na zadovoljstvo pri delu izvedla kot anketo.

Pri poročilu, tolmačenju rezultatov in predlaganih ukrepih, pa sem se naslonila tudi na lastne zapiske, ki so nastali po pogovorih z zaposlenimi in direktorjem ter lastnim opazovanjem.

3.2.2 Samoanketiranje s tiskanim vprašalnikom

V soglasju s podjetjem, sem se odločila za anonimno anketo z vprašalnikom.

Za anonimno anketo sem se odločila, da bi na ta način pridobila čim bolj odkrite in realne odgovore, saj si zaposleni mnogokrat ne upajo jasno izreči svojega mnenja. Razlogi za to so lahko različni, najpogosteje pa jih je strah, kako bo nadrejeni prenesel kritiko.

Ko smo se s podjetjem odločili, da bomo merili zadovoljstvo zaposlenih smo proučili in pregledali mnogo načinov in vprašalnikov za tovrstne potrebe.

Odločili smo se za vprašalnik, ki je v osnovi nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v okviru projekta SiOK, kar pomeni slovenska organizacijska klima. Projekt je bil zasnovan za raziskovanje in spremljanje organizacijske klime. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (Kaj je SiOK?, 2012).

Vprašalnik smo nato priredili za potrebe izbranega podjetja, nekaj vprašanj smo odstranili, nekaj pa dodali. Skupno je v pisnem vprašalniku 91 vprašanj.

Glede na to, da z vprašalnikom merimo stališča, se mi je zdela najbolj primerna sumarna oziroma Likertova lestvica, saj anketirancem omogoča dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oziroma nestrinjanja z določenim stališčem (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 105). V praksi so zelo pogoste petstopenjske lestvice, vendar je vodstvo podjetja vztrajalo na odločitvi, da izločimo nevtralni odgovor (»Se niti ne strinjam niti strinjam«) in tako smo uporabili štiristopenjsko lestvico.

Zaposleni so trditve ocenjevali z ocenami:

- 1 Sploh se ne strinjam.
- 2 Delno se strinjam.
- 3 Večinoma se strinjam.
- 4 Popolnoma se strinjam.

oziroma:

- 1 Zelo nezadovoljen.
- 2 Nezadovoljen.
- 3 Zadovoljen.
- 4 Zelo zadovoljen.

Vprašalnik sem razdelila vsem zaposlenim, skupaj s kuverto. Na hodniku podjetja pa sem določila predal, kamor so zaposleni vlagali izpolnjene vprašalnike. S tem sem želela zagotoviti kar največjo mero anonimnosti.

Glede na obsežen vprašalnik je bila obdelava podatkov precej zamudna, saj jih je bilo potrebno ročno prepisati v računalnik. Poleg tega, pa so se med zaposlenimi pojavljala sumničenja, da se iz pisave lahko razbere njihovo identiteto.

Na podlagi tovrstnih izkušenj, sem razmišljala o novem načinu izpolnjevanja vprašalnikov. Odločila sem se za elektronsko izpeljanko vprašalnika.

3.2.3 Spletno anketiranje

Spletni vprašalnik smo namestili na spletno stran podjetja. Dostop smo sicer zaklenili, vendar so vsi zaposleni prejeli isto uporabniško ime in geslo. Na ta način smo vsi lahko dostopali iz kjerkoli, skozi isti digitalni vhod, zato sledljivost izpolnjevalca ni bila mogoča.

Pred začetkom izpolnjevanja sem na širšem kolegiju družbe, na katerem so bili zbrani vsi zaposleni, predstavila nov način izpolnjevanja vprašalnika, poudarila prednosti spletnega vprašalnika, zagotovljeno anonimnost in način nadaljnje obdelave podatkov. Prisoten je bil tudi zunanji izvajalec storitev informatike, ki je odgovarjal na vprašanja in dileme glede sledljivosti identitete izpolnjevalca vprašalnikov.

Tako so v podjetju od leta 2008 dalje izpolnjevali spletne vprašalnike. Vsakič sem vsem zaposlenim poslala elektronsko pošto, s katero sem jih obvestila o geslu za dostop in terminu do kdaj lahko oddajo anketo.

Vprašanja so zaradi kontinuitete in primerljivosti ostala ista, dodala pa sem 4 vprašanja glede zadovoljstva s spletnim reševanjem vprašalnika. Tako je skupno število vprašanj naraslo na 95.

3.2.4 Delno strukturiran intervju

Glede na to, da se merjenje zadovoljstva v letih 2012 do 2014 ni izvajalo in glede na dejstvo, da se je število zaposlenih znižalo, se mi ni zdelo smiselno, da za merjenje

zadovoljstva zaposlenih v letu 2015 izberem anketo. Odločila sem se, da izvedem delno strukturiran intervju, kjer so bile glavne teme področja raziskovanja iz vprašalnika.

Anketa se mi ni zdela najbolj primerna, ker je skupno število zaposlenih v letu 2015 samo 8, kar pa pomeni prevelik vpliv enega zaposlenega na povprečne rezultate.

Zavedala sem se, da bo izvedba intervjujev in obdelava podatkov vzela več časa, kot anketa, vendar sem želela dobiti bolj globok pogled v zadovoljstvo zaposlenih in podjetje.

Skrbelo pa me je zaupanje zaposlenih, saj intervju ni bil anonimen in sem pričakovala dodatna vprašanja na to temo in bolj zadržan pogovor.

Zaradi primerljivosti podatkov, sem se odločila, da bom zaposlene konec intervjuja prosila za številsko oceno od 1 do 4 glede splošnega zadovoljstva. Področje zadovoljstva z delom pa sem izvedla kot anketo. Vprašala sem jih konkretna vprašanja in si zapisala odgovore.

3.3 Populacija

Sodelovanje pri merjenju zadovoljstva je bilo vedno ponujeno vsem zaposlenim, saj je to glede na celotno število zaposlenih edino smiselno. Tako, da je populacija enaka vzorcu.

Ker je število populacije majhno, v vprašalnik nisem postavila vprašanj o spolu, izobrazbi in starosti, saj sem ocenila, da bi se zaposleni počutili veliko bolj izpostavljeni.

Sem pa s pomočjo kadrovske evidenc izbranega podjetja in lastnih zapiskov za oris zbrala podatke o zaposlenih, da se lahko vidi strukturo populacije.

Tabela 2: Struktura zaposlenih izbranega podjetja po letih glede na spol in starost

Leto	Spol		Starost				Skupaj
	M	Ž	do 25 let	26-40 let	41-50 let	nad 50 let	
2003	7	5	1	9	2	0	12
2004	7	5	1	9	2	0	12
2005	6	5	0	8	3	0	11
2006	6	8	2	8	4	0	14
2007	6	9	0	11	4	0	15
2008	8	9	0	12	5	0	17
2009	6	8	0	8	5	1	14
2010	5	7	0	7	4	1	12
2011	4	6	0	6	3	1	10
2015	4	4	0	4	3	1	8

Delež moških in žensk je po letih variiral, lahko pa bi rekli, da sta bila oba spola precej enakovredno zastopana. Večina zaposlenih v vseh letih spada v starostno skupino od 26 do 40 let, s skupino starih med 41 in 50 let pa tvorita skoraj celotno populacijo. Pomeni, da so zaposleni večinoma relativno mladi zaposleni z izkušnjami in zreli strokovnjaki.

Po izobrazbi prednjačijo zaposleni s V. stopnjo izobrazbe, sledijo pa jim zaposleni s stopnjo izobrazbe V. in VII.-VIII. Tovrstna struktura je običajna za podjetje s to vrsto dejavnosti (trgovina na debelo) in načinom dela (pisarniška dejavnost).

Tabela 3: Struktura izobrazbe zaposlenih izbranega podjetja po letih

Leto	Stopnja izobrazbe						Skupaj
	I.-II.	III.-IV.	V.	VI.	VII.-VIII.	B.Š.	
1	2	3	4	5	6	7	8
2003	0	0	6	3	3	0	12
2004	0	0	6	3	3	0	12
2005	0	0	5	2	4	0	11
2006	0	0	7	4	3	0	14
2007	0	1	6	4	4	0	15
2008	0	1	6	3	7	0	17
2009	0	1	5	2	6	0	14
2010	0	0	6	2	4	0	12
2011	0	0	6	1	3	0	10
2015	0	0	4	1	3	0	8

Legenda:

Stolpec 2: Osnovna šola in manj, nižja poklicna izobrazba ipd.

Stolpec 3: Srednje poklicno izobraževanje

Stolpec 4: Gimnazijsko izobraževanje, srednje poklicno tehnično izobraževanje ipd.

Stolpec 5: Višje strokovno izobraževanje

Stolpec 6: Visoko strokovno izobraževanje, univerzitetni študij, magisterij, doktorat

Stolpec 7: Bolonjski študij, I., II. In III. Stopnja

3.4 Obdobje spremljanja

Prvič sem v izbranem podjetju zadovoljstvo merila v letu 2003. Ocenili smo, da bo merjenje 1 krat letno zadostovalo. Odločili smo se, da bomo merili zadovoljstvo zaposlenih po dopustih in pred presojo certifikatov v podjetju, kar se je vsako leto odvijalo v jeseni.

V obdobju reorganizacije od 2012 do 2015 se zadovoljstvo zaposlenih ni merilo.

3.5 Rezultati raziskave

3.5.1 Uvodna pojasnila

V vprašalniku navedene trditve (95) sem združila v 16 skupin, in sicer:

- Organiziranost,
- Strokovna usposobljenost in učenje,
- Vodenje,
- Poslovodstvo,
- Notranji odnosi,
- Zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- Notranje komuniciranje in informiranje,
- Dojemanje svojega dela,
- Nagrajevanje,
- Odnos do kakovosti,
- Inovativnost, iniciativnost,
- Pripadnost organizaciji,
- Motivacija in zavzetost,
- Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- Zadovoljstvo pri delu,
- Mnenje o spletni anketi.

Glede na obsežnost raziskave sem se odločila, da bom predstavila vsako skupino trditev posebej in sicer najprej obdobje od leta 2003 do 2011, kjer bom predstavila predvsem najbolj izstopajoče ocene tekom celotnega obdobja in ocene v letu 2011 glede na ocene v letu 2003. Nato pa bom dodala splošne ugotovitve iz izvedenih intervjujev v letu 2015.

Izjema je pri skupini Zadovoljstvo pri delu, kjer sem tudi v letu 2015 vprašanja izvedla kot anketo in tako pridobila podatke za primerjavo.

Zaposlene sem v letu 2015 prosila tudi, da mi s številko od 1 do 4, na eno decimalno mesto natančno opredelijo splošno zadovoljstvo, ki sem ga kasneje tudi primerjala s podatki iz anket.

3.5.2 Organiziranost

Skupino Organiziranost tvori 7 trditev. Najvišjo povprečno oceno v obdobju spremljanja je prejela trditev št. 47 v letu 2007 in sicer 3,8. Najslabšo povprečno oceno je prejela trditev št. 32 in sicer v letih 2003, 2004 in 2011. Najvišjo povprečno oceno skupine, 3,4, pa je podjetje doseglo v letih 2006, 2007 in 2009. Glede na indeks primerjanja prvega leta

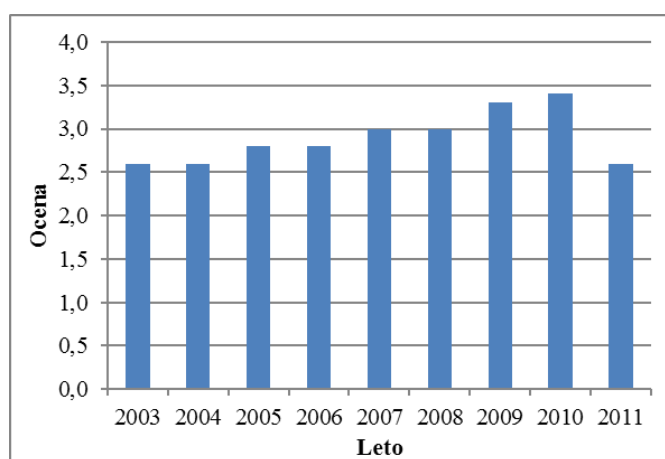
spremljanja z zadnjim, je samo povprečna ocena trditve št. 32 ostala na enakem nivoju, vse ostale povprečne ocene trditev so se poslabšale. Prav tako je iz izračunanega indeksa povprečne ocene skupine, prikazanega v Tabeli 4, razvidno da se je povprečna ocena skupine v 2011 glede na 2003 znižala za 9,4 %.

Tabela 4: Povprečne ocene trditev skupine Organiziranost po letih

Št. Trditev	Leto									Indeks 2011/03
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
	Povprečna ocena									
1. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju	3,3	3,0	3,2	3,3	3,5	3,4	3,4	3,6	2,8	84,8
23. Moje pristojnosti in odgovornosti so primerne mojemu delovnemu mestu	3,1	3,1	3,0	3,5	3,3	3,1	3,1	3,0	2,9	93,5
32. Poslovne odločitve mojega vodje se sprejemajo pravočasno	2,6	2,6	2,8	2,8	3,0	3,0	3,3	3,4	2,6	100,0
39. Moje zadolžitve so jasno opredeljene	3,3	3,4	3,0	3,4	3,4	3,2	3,5	3,4	3,0	90,9
40. Moje delovno mesto ima jasno zastavljene naloge in ključna področja dela	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	3,5	3,4	3,3	3,0	90,9
45. Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri	3,7	3,5	3,4	3,5	3,5	2,9	3,3	3,2	3,1	83,8
47. Razumem svoj položaj v organizacijski shemi podjetja	3,4	3,5	3,4	3,7	3,8	3,5	3,5	3,4	3,1	91,2
Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	3,2	3,2	3,2	3,4	3,4	3,2	3,4	3,3	2,9	90,6

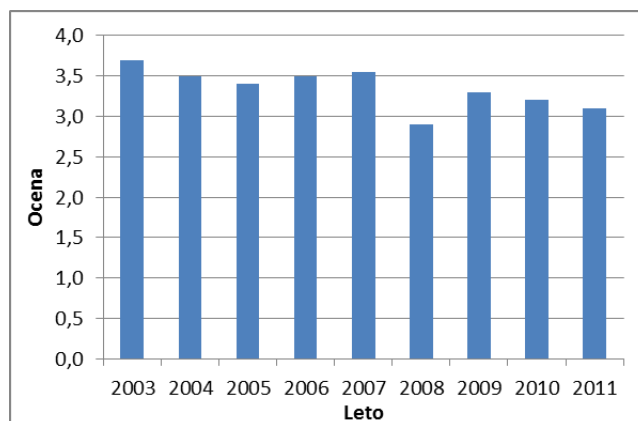
Čeprav je trditev št. 32 edina nespremenjena v letu 2011 glede na 2003 je zanimivo njeno spreminjanje tekom let, kar je razvidno iz Slike 9. Iz zelo visoke povprečne ocene v 2010 (3,4) je padla v 2011 na 2,6. Glede na to, da ni bilo spremembe v vodstvu, je lahko to posledica predvsem: zaostrene gospodarske situacije, konkretnega primera vodenja, ki je povzročil to oceno, občutka negotovosti ali trenutnega nezadovoljstva par posameznikov (glede na majhno populacijo ima v povprečju vsak posameznik veliko težo).

Slika 2: Povprečne ocene trditve št. 32 - Poslovne odločitve mojega vodje se sprejemajo pravočasno - po letih



Trditev št. 45, katere povprečna ocena je najbolj padla v letu 2011 glede na 2003 – iz 3,7 na 3,1 pa je zanimiva z vidika, da je (z izjemo leta 2008) relativno konstantno padala, torej da je postopoma naraščala nejasnost glede delavnih nalog delavnega mesta. Kot možni razlog vidim predvsem v tem, da je bila leta 2003 jasno postavljena sistematizacija del, ki pa se tekom let ni spreminjala, delovne naloge pa so se s časom spreminjale in dodajale. Tako drastičen padec v letu 2008 pa pripisujem zamenjavi širšega vodstva, ki je pripeljal do trenutne negotovosti.

Slika 3: Povprečne ocene trditve št. 45 - Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri - po letih



V intervjujih v letu 2015 so vprašani skoraj soglasno potrdili, da je celotno področje organiziranosti veliko boljše kot je bilo v letu 2011. Izpostavila bi predvsem, da ima največ dilem glede opredeljenih nalog delavnega mesta srednji nivo vodstva, saj se v nekaterih primerih pričakuje, da se odločajo samostojno, v nekaterih primerih pa so podrejeni najvišjemu vodstvu. Glede na to, da se je zmanjšalo število zaposlenih, pa je hierarhija še bolj sploščena, tako da imajo vsi stik z vsemi.

3.5.3 Strokovna usposobljenost in učenje

Skupino Strokovna usposobljenost in učenje tvori 6 trditev. Najvišjo povprečno oceno v obdobju spremljanja je prejela trditev št. 43 v letih 2009 in 2010 in sicer 3,9. Najvišjo povprečno oceno skupine, 3,4, pa je podjetje doseglo v letu 2008. Pri izračunu indeksa leta 2011 glede na leto 2003 sem dobila zanimive rezultate. Edina trditev, pri kateri je povprečna ocena zrasla, je trditev št. 74 in sicer je zrasla za 16,4 %. Najbolj pa je padla trditev št. 22 in sicer za 29,1 %.

Tabela 5: Povprečne ocene trditev skupine Strokovna usposobljenost in učenje po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
22.	Pri usposabljanju so upoštewane moje želje	3,7	3,5	3,3	3,1	3,3	3,4	3,0	2,9	2,6	70,9
41.	Nudeno mi je potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	3,1	3,5	3,0	3,1	3,3	3,2	2,8	2,7	2,4	76,6
43.	Ne glede na starost, delovno dobo in položaj se poskušam učiti od drugih	3,6	3,1	3,2	3,8	3,7	3,8	3,9	3,9	3,5	97,2
59.	Usposobljen-a sem tudi za drugo delo znotraj našega podjetja	3,5	3,3	3,0	3,1	3,2	3,2	3,4	3,3	2,9	82,1
74.	Usposobljen-a sem za svoje delo	2,9	3,1	2,8	3,4	3,6	3,5	3,5	3,4	3,4	116,4
81.	Sistem usposabljanja za delo je dober	2,8	2,8	3,0	2,8	3,0	3,1	2,8	2,8	2,4	84,8
	Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	3,3	3,2	3,1	3,2	3,3	3,4	3,2	3,2	2,9	87,4

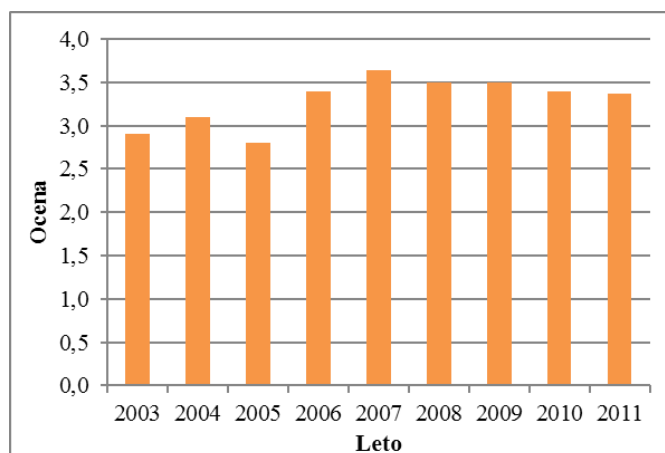
Kot je razvidno iz Tabele št. 5, je imela trditev št. 43 skozi celotno obdobje relativno dobre ocene. Številka ni naključna, saj je celotno vzdušje v podjetju vedno veljalo za zelo prijateljsko in s strani vodstva ni bila spodbujana tekmovalnost, temveč mentaliteta, da smo skupaj močnejši.

Največji padec v povprečni oceni 2011 glede na 2003 je imela trditev št. 22. Glede na številčno majhnost podjetja in racionalizacijo poslovanja si podjetje od 2009 dalje ni moglo privoščiti večjih izobraževanj zaposlenih, predvsem pa ne tistih, ki niso bila strogo povezana s poslovanjem podjetja. Glede na to, da se je v obdobju 2003 do 2008 omogočalo zaposlenim, da so se veliko izobraževali predvsem na področju tujih jezikov, tudi z daljšimi tečaji v tujini, je bilo nezadovoljstvo v kasnejših letih bolj povezano z razočaranjem, da tega ni več. Ugotavljam, da je bilo za slabo oceno krivo predvsem previsoko pričakovanje zaposlenih in da vodstvo ni najbolje predstavilo nadaljnje izobraževalne strategije in razlogov za zmanjšanje obsega izobraževanj.

Slika 4: Povprečne ocene trditve št. 22 - Pri usposabljanju so upoštewane moje želje - po letih



Slika 5: Povprečne ocene trditve št. 74 - Usposobljen-a sem za svoje delo - po letih



Pri pregledu trenda trditve št. 74, ki pravi «Usposobljen-a sem za svoje delo» bi lahko rekli, da je samozavest zaposlenih od leta 2003 do leta 2007 naraščala, potem rahlo padla, vendar se je obdržala na zavidljivo visoki ravni do leta 2011.

Skupni povzetek teme Strokovna usposobljenost in učenje, glede na intervjuje v 2015, bi lahko strnila v ugotovitev, da imajo zaposleni občutek, da so za svoje delo zelo dobro usposobljeni, da se učijo drug od drugega, da pa so se zelo ozko specializirali na svoje področje, se pravi niso usposobljeni za druga delovna mesta v podjetju.

Ker je bila razumljivo predstavljena strategija izobraževanja, so z dogovorjenim zaposleni zadovoljni. Popolnoma neracionalno je na primer, da bi zaposleni hodil na tečaj španskega jezika, če ga pri delu ne potrebuje.

3.5.4 Vodenje

V skupino Vodenje sem izbrala 5 trditev in sicer je najvišjo povprečno oceno skupine imela trditev št. 24, 3,7 v letu 2003, najnižjo pa trditev št. 42 v letu 2011 in sicer 2,5. Najvišjo povprečno oceno je imela skupina trditev v letu 2007 in je znašala 3,4. Edina trditev, katere povprečna ocena se je v letu 2011, glede na leto 2003 zvišala, je trditev št. 17. Zvišala se je za 3,4 %. Največ se je v primerjavi 2011/2003 znižala povprečna ocena trditve št. 24 in sicer za 18,9 %.

Tabela 6: Povprečne ocene trditev skupine Vodenje po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
17.	Vodja vzpodbuja mojo samostojnost pri delu	2,9	3,1	3,2	3,4	3,5	3,4	3,3	3,2	3,0	103,4
24.	Vodja moje poslovne enote/stroškovnega mesta se pogovarja z menoj o rezultatih dela	3,7	3,5	3,4	3,5	3,5	3,4	3,6	3,6	3,0	81,1
42.	Vodstvo daje samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti	2,8	2,9	2,9	3,0	3,3	2,9	2,9	2,9	2,5	89,3
49.	Nadrejeni me zadovoljivo usmerja pri delu	3,3	3,3	3,2	3,4	3,4	3,0	3,4	3,3	3,0	90,9
80.	Moj nadrejeni hitro opazi dober delovni rezultat	2,8	2,8	2,8	3,2	3,4	3,0	3,2	3,1	2,8	98,2
	Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	3,1	3,1	3,1	3,3	3,4	3,1	3,3	3,2	2,9	91,9

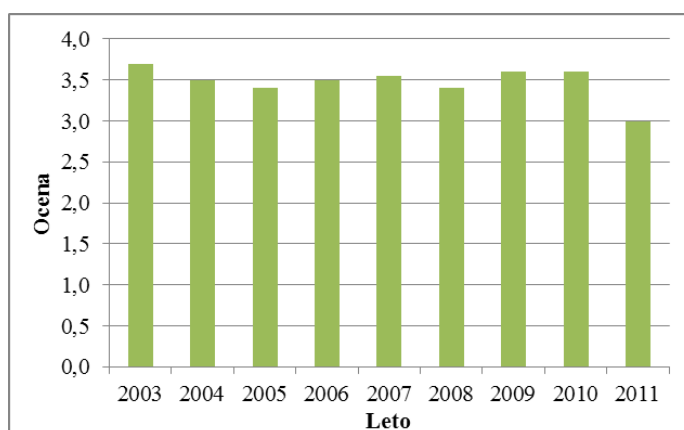
Čeprav se je trditev št. 17 v skupini najbolj zvišala v letu 2011 glede na 2003, pa je tekom obdobja imela konstantno rast do leta 2007, ko je dosegla svoj vrh z oceno 3,5, nato pa se je do leta 2011 ponovno konstantno zmanjševala. Od leta 2006 do 2008 je bilo obdobje rasti prodaje v podjetju in splošne gospodarske rasti v Sloveniji. Na podlagi tega so zagotovo vodje spodbujali samostojnost pri delu, saj je bilo dela veliko. Ko pa so prihodki pričeli padati, so se tudi vodje več vmešavali v delo, delavci pa so to razumeli kot nezaupanje.

Iz Slike 7 je razvidno, da je trditev št. 24 – vodja moje poslovne enote/stroškovnega mesta se pogovarja z menoj o rezultatih dela – z izjemo 2011, dobila dobre ocene. To bi pripisala rednim tedenski sestankom programov, rednim kolegijem ter dostopnosti podatkov poslovanja programa in podjetja v vsakem trenutku. V letu 2011, pred reorganizacijo, ki je sledila v 2012, pa se je interna komunikacija zmanjšala. Menim, da bi poslovodstvo moralo obdržati isti nivo komunikacije z zaposlenimi. Rezultati so pomemben pokazatelj kakovosti dela in zaposlenemu dajo tudi povratne informacije. Predvsem ali dela dobro in kako varna je v tem primeru njegova zaposlitev.

Slika 6: Povprečne ocene trditve št. 17 - Vodja vzpodbuja mojo samostojnost pri delu - po letih



Slika 7: Povprečne ocene trditve št. 24 - Vodja moje poslovne enote/stroškovnega mesta se pogovarja z menoj o rezultatih dela - po letih



V intervjujih 2015 je več zaposlenih izrazilo svoj strah, da v letu 2011 dejansko niso verjeli v vodstvo podjetja in v nadaljnji obstoj zaposlitve. Pomanjkanje informacij o rezultatih dela, komunikaciji o prihodnosti podjetja ter splošno vzdušje, zavito v tančico skrivnosti je pripeljalo do še večjega nezaupanja. Splošno stanje v gospodarstvu, z višjo stopnjo nezaposlenosti in pomanjkanjem primernih delovnih mest jih je v bistvu na nek način prisilila, da so vztrajali v podjetju.

Glede na transformacijo, ki so jo dali čez v preteklih letih, menim da je vodstvu lepo uspelo nazaj vzpostaviti zaupanje zaposlenih. Zaposleni pa so pokazali svojo pripadnost, tudi če delno zaradi zunanjih dejavnikov (kriza v gospodarstvu). Eden od zaposlenih mi je dejal: »...če kaj, verjamem sedaj vse, kar mi obljubi direktor. V dobrem in slabem je držal besedo.«

3.5.5 Poslovodstvo

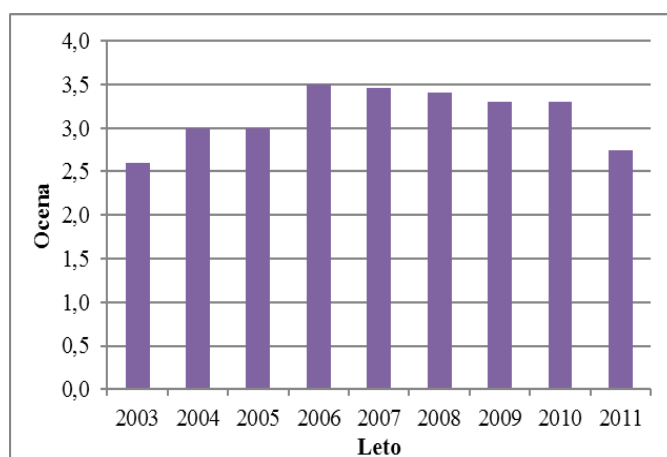
Poslovodstvo v primeru izbranega podjetja pomeni direktor. Skupino sestavljajo 4 trditve, kot je razvidno iz Tabele 7. Povprečna ocena skupine je doživela izrazit padec iz leta 2010 na 2011, ko je povprečna ocena skupine padla iz 3,3 na samo 2,7. Pri primerjavi povprečne ocene skupine leta 2011 glede na leto 2003 je le-ta padla za 17,6 %, kar je največji padec vseh skupin. Zanimivo je, da je trditev št. 56 v letu 2011 glede na leto 2003 zrasla za 5,8 %, najbolj pa je padla povprečna ocena trditve št. 61 in sicer za 26,5 %. Vsebinsko gledano zaposleni torej mislijo, da je poslovodstvo bolj učinkovito, podjetje pa manj.

Tabela 7: Povprečne ocene trditve skupine Poslovodstvo po letih

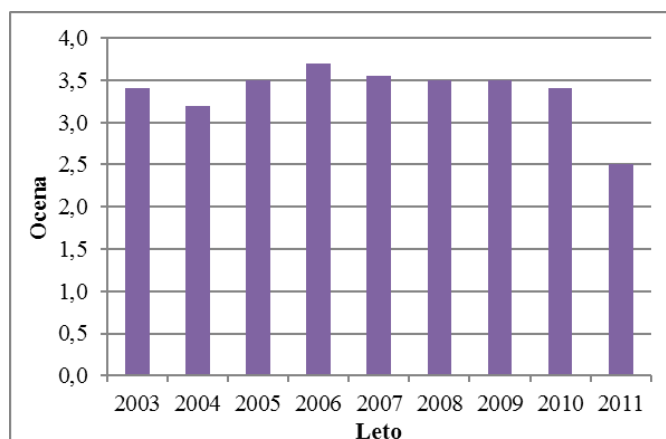
Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
30.	Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne	3,7	3,5	3,5	3,7	3,6	3,4	3,2	3,2	2,8	74,3
56.	Naše poslovodstvo je učinkovito	2,6	3,0	3,0	3,5	3,5	3,4	3,3	3,3	2,8	105,8
58.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji	3,2	3,1	3,2	3,4	3,5	3,2	3,1	3,1	2,6	82,0
61.	Naše podjetje je učinkovito	3,4	3,2	3,5	3,7	3,5	3,5	3,5	3,4	2,5	73,5
Povprečna ocena skupine trditve v posameznem letu		3,2	3,2	3,3	3,6	3,5	3,4	3,3	3,3	2,7	82,4

Podjetje je v letu 2011 beležilo največjo izgubo v proučevanem obdobju, zato tudi ne preseneča ocena zaposlenih, ki so ocenili, da podjetje ni učinkovito. Po drugi strani pa so ocenili, da je poslovodstvo bolj učinkovito, kot v poslovno uspešnem letu 2003. Kakorkoli, vse štiri trditve skupine so doživele drastičen padec iz leta 2010 na leto 2011. Rezultat je upravičen, saj je podjetje v letu 2011 zašlo v resne finančne težave. Delno bi lahko ublažilo nezadovoljstvo dejstvo, da bi poslovodstvo odkrito razložilo zaposlenim probleme in strategijo izhoda iz le-teh.

Slika 8: Povprečne ocene trditve št. 56 - Naše poslovodstvo je učinkovito - po letih



Slika 9: Povprečne ocene trditve št. 61 - Naše podjetje je učinkovito - po letih



Pregled rezultatov intervjujev v letu 2015 je pokazal, da so zaposleni večinoma zadovoljni z učinkovitostjo podjetja in posloводства. Kot po navadi, so bili seveda tudi posamični komentariji, da bi oni naredili kaj drugače ali bolje. Nikakor pa se ne strinjajo več s tem, da sta podjetje ali posloводство med najboljšimi v Sloveniji. Predvidevam, da so tekom gospodarske krize in napornega obdobja podjetja videli dobre poslovne praks drugih podjetij in poslovodstev.

3.5.6 Notranji odnosi

Notranji odnosi so ena najbolj kompleksnih dimenzij, zato skupino sestavlja 10 trditev. Je tudi ena od treh skupin, ki imajo boljše povprečje povprečne ocene v letu 2011, kot v 2003.

Tabela 8: Povprečne ocene trditev skupine Notranji odnosi po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
8	Sodelavcev ne opravljam za njihovim hrbtom	1,8	2,5	2,3	3,1	3,4	3,1	2,4	2,3	2,8	152,8
12	Dobro se razumem s svojimi nadrejenimi / vodstvom podjetja	3,4	3,5	3,5	3,6	3,9	3,5	3,7	3,6	3,3	95,6
19	Sodelavci cenijo moje delo	2,9	3,3	3,2	3,2	3,3	3,1	3,2	3,1	2,6	90,5
21	Konflikte rešujemo z iskanjem dolgoročne in kompromisne rešitve	2,9	2,7	2,6	3,0	3,1	3,1	3,3	3,2	2,8	94,8
38	Sodelavcem zaupam in oni meni	2,7	2,5	2,7	3,2	3,4	3,1	3,3	3,2	3,1	115,7
46	Nadrejeni cenijo moje delo	3,2	3,3	3,0	3,2	3,5	3,1	3,2	3,1	2,9	89,8
54	Znamo se skupaj zabavati	3,7	2,9	3,3	3,1	3,6	2,9	3,4	3,3	3,3	87,8
65	"Ton" komuniciranja med mano in ostalimi zaposlenimi je sproščen, prijateljski in humoren	3,4	3,3	3,4	3,4	3,7	3,5	3,5	3,4	2,9	84,6
66	Z ostalimi zaposlenimi se dobro razumem	3,1	2,5	2,8	3,4	3,5	3,5	3,6	3,6	3,5	112,9
76	S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot pa tekmujem	3,2	3,2	3,4	3,8	3,9	3,6	3,6	3,6	3,6	113,3
Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu		3,0	3,0	3,0	3,3	3,5	3,3	3,3	3,2	3,1	101,1

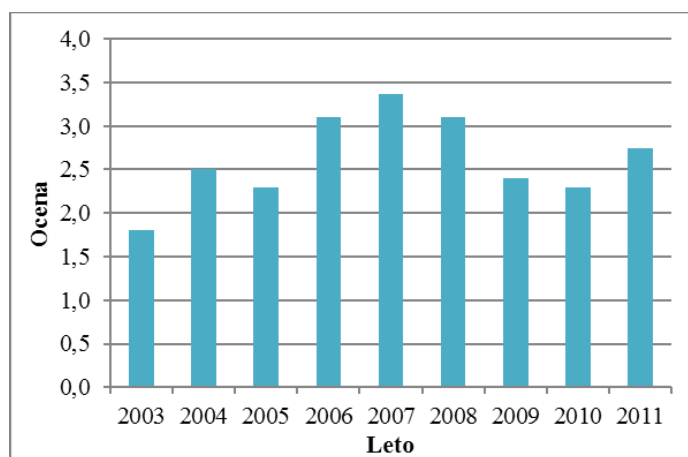
Najbolj od vseh izstopa trditev št. 8 – sodelavcev ne opravljam za njihovim hrbtom. Iz 1,8 v letu 2003 je zrasla na 2,8, kar pomeni, da je zrasla za 52,8 %. Po indeksu 2011/2003 izstopajo še trditve sodelavcem zaupam in oni meni (trditev št. 38), z ostalimi zaposlenimi se dobro razumem (trditev št. 66) in s sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem (trditev št. 76).

Sta pa v letu 2007 zavidljivo povprečno oceno (3,9) prejeli trditvi št. 12 in 76.

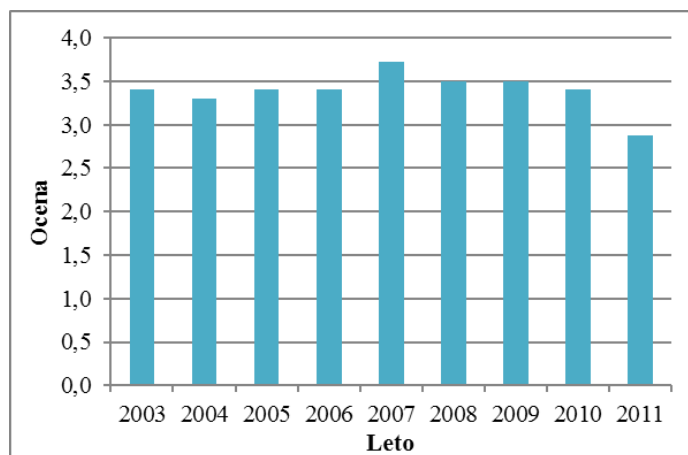
Pridobljene ocene kažejo, da so se v podjetju izoblikovali trdni notranji odnosi, da se je povečalo zaupanje v sodelavce in da notranji odnosi niso odvisni od poslovanja podjetja, saj so povprečne ocene podjetja v obdobju rasti nižje, kot so v obdobju strmega padca v poslovanju.

Na začetku merjenja zadovoljstva v letu 2003 je bilo ob objavi rezultatov največje presenečenje ravno ob povprečni oceni trditve št. 8. Rezultat je kazal ravno na veliko stopnjo obrekovanja. Rezultat je tudi v nasprotju z ostalimi trditvami, ki pa so dobile visoke ocene in opisujejo prijateljsko razpoloženje med sodelavci, kot na primer trditve št. 54. Menim, da je rezultat pričakovan prav po človeški plati: ker se znajo zabavati skupaj, pride tudi do opravljanja. Potrebno bi bilo bolj ločiti zasebno in službeno življenje. Vsekakor ni potrebno, da so tovrstna druženja spodbujana s strani vodstva.

Slika 10: Povprečne ocene trditve št. 8 - Sodelavcev ne opravljam za njihovim hrbtom - po letih



Slika 11: Povprečne ocene trditve št. 65 - "Ton" komuniciranja med mano in ostalimi zaposlenimi je sproščen, prijateljski in humoren - po letih



V letu 2011 je glede na leto 2003 najbolj padla povprečna ocena trditve št. 65. Ponovno je bil največji padec ravno iz leta 2010 na 2011. Negotovost spodbudi v ljudeh najslabše, vsak se bori za svoje mesto pod soncem, tako da se spremeni tudi ton komuniciranja.

V letu 2015 mi je med intervjuji precej zaposlenih povedalo, da menijo, da so v preteklosti preveč prostega časa preživeli s sodelavci. Tukaj so mišljene predvsem zabave (rojstnodnevne, priložnostne..) in skupni hobiji, kot na primer pohodništvo. Iz vseh teh skupnih druženj so izvirale govornice, ki so se prenesle nato v službeno okolje. Vodstvo je pripoznalo problem in upoštevalo priporočilo, da ne spodbuja tovrstnega druženja izven meja potrebnega. Zaposleni sedaj zaznavajo prijateljsko-poslovni ton odnosov. Počutijo se cenjeni s strani sodelavcev in nadrejenih.

3.5.7 Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Skupino Zadovoljstvo z delovnim okoljem sestavljata samo 2 trditvi. Trditvi zajemata delovni čas in delovne pogoje.

Čeprav je indeks povprečne ocene v letu 2011 glede na leto 2003 padel za 14,5 %, velja ob tem opozoriti, da ima skupina nadpovprečne ocene, ki se gibajo od 3,8 do 3,3.

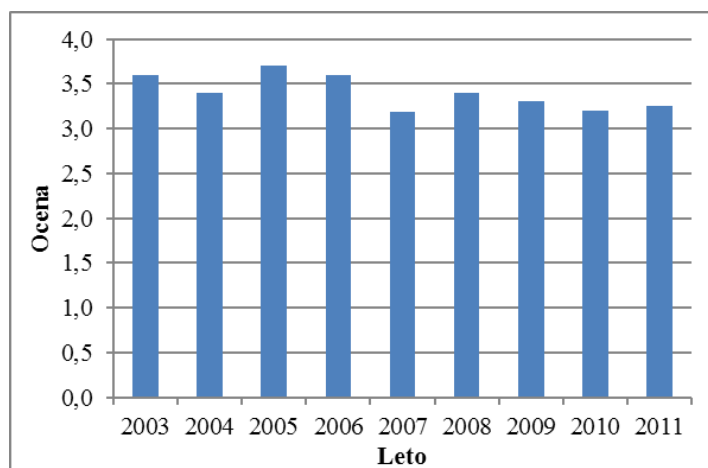
Večjega nezadovoljstva z delovnim časom v podjetju ni bilo zaznati. Glede na to, da je glede na zakonitosti panoge in način dela, večina zaposlenih morala biti prisotna znotraj nekih splošno veljavnih delovnih ur, večje svobode pri določanju urnika nismo mogli dovoliti. Prihod in odhod sta bila gibljiva, prisotnost na delavnem mestu pa zakonskih 8 ur na delovni dan.

Delovni pogoji po mojem opazovanju niso tako drastično padli, kot odražajo povprečne ocene iz leta 2010 na 2011. Menim, da je bil tu razlog za slabšo oceno podoben kot pri izobraževanju. V letih, ko je poslovanje podjetja raslo, se je elektronska oprema hitreje posodabljala, pisarniški material je lahko vsak naročil, kar je želel, in podobno. V letu 2011, ko se je še posebej omejilo stroške, pa takega načina trošenja ni bilo več, kar so zaposleni očitno ocenili kot slabše delovne pogoje.

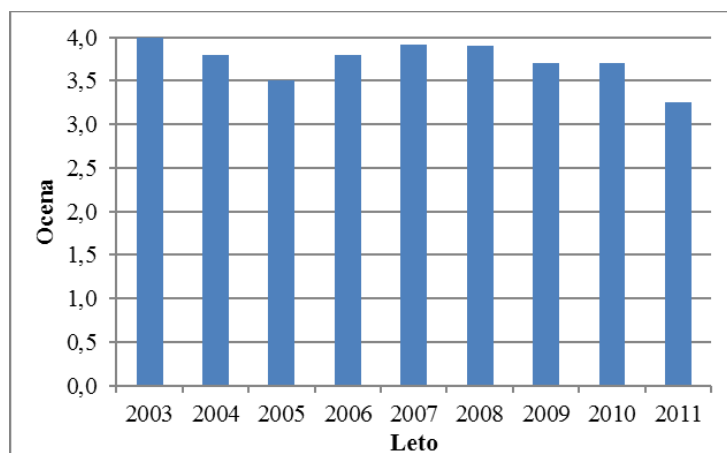
Tabela 9: Povprečne ocene trditev skupine Zadovoljstvo z delovnim okoljem po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
5.	Delovni čas mi ustreza	3,6	3,4	3,7	3,6	3,2	3,4	3,3	3,2	3,3	90,3
33.	Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri	4,0	3,8	3,5	3,8	3,9	3,9	3,7	3,7	3,3	81,3
	Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	3,8	3,6	3,6	3,7	3,5	3,7	3,5	3,5	3,3	85,5

Slika 12: Povprečne ocene trditve št. 5 - Delovni čas mi ustreza - po letih



Slika 13: Povprečne ocene trditve št. 33 - Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri- po letih



Zaposleni so tudi v letu 2015 v veliki večini zadovoljni z delovnim časom, saj je vse manj služb, kjer bi bilo nekje normalno delati »samo« 8 ur. Dva od zaposlenih bi si sicer želela, da bi bilo možno prej začeti z delovnim dnem, ob na primer 7. uri ali še bolj zgodaj, vendar to zaradi narave dela in obvezne prisotnosti v pisarni ni mogoče.

3.5.8 Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje je sestavljeno iz skupine 8-ih trditev. Najvišja povprečna ocena skupine trditev je bila v letu 2007. V primerjavi povprečne ocene v letu 2011 glede na leto 2003 se je povišala samo ocena trditve št. 10 in sicer za 5,8 %. Zanimiva pa je primerjava povprečnih ocen dveh trditev in sicer št. 35 in 78. Medtem, ko je trditev – o tem kaj se dogaja v drugih poslovnih enotah, dobim dovolj informacij (trditev št. 35) – v letu 2011 glede na 2003 padla za 28 %, je trditev – zadovoljen sem z informiranostjo v podjetju (trditev št. 78) – padla samo za 3,8 %.

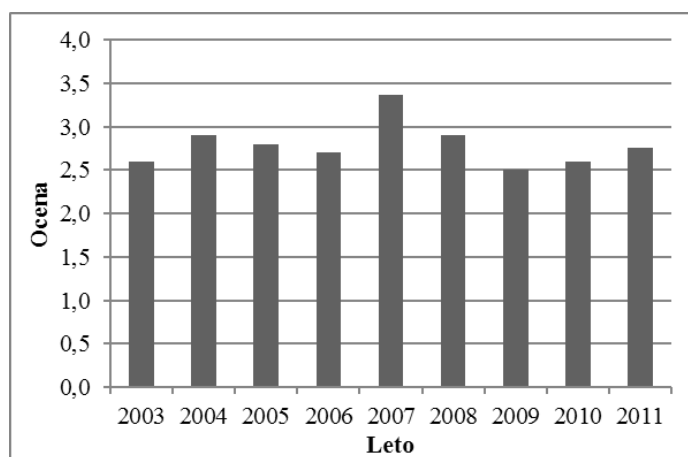
Razlog za takšno razliko v povprečni oceni ni enoznačen. Na splošno je bilo notranje informiranje na ravni podjetja redno, med drugim tudi s 4-imi kolegi na leto, tedenskimi sestanki in drugimi aktivnostmi. Poslovne enote imajo različne zakonitosti in s tem tudi možnosti dobička. Iz tega se je nehote razvila konkurenca med poslovnimi enotami, kjer je vsaka na zunaj minimizirala svoje izgube in hvalila uspehe. Takšno selekcioniranje podatkov pa je privedlo do zaznave zaposlenih, da ne vedo kaj se dogaja v drugih enotah.

Tabela 10: Povprečne ocene trditve skupine Notranje komuniciranje in informiranje po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
10.	Ni mi težko dati nadrejenim utemeljene pripombe na njihovo delo	2,6	2,9	2,8	2,7	3,4	2,9	2,5	2,6	2,8	105,8
15.	Informacije vodstva so mi posredovane na razumljiv način	3,3	3,3	3,2	3,2	3,5	3,4	3,2	3,2	2,5	75,8
35.	O tem, kaj se dogaja v drugih poslovnih enotah, dobim dovolj informacij	3,3	2,5	2,9	2,8	3,0	2,8	2,7	2,6	2,4	72,0
51.	Komuniciranje znotraj podjetja temelji na dialogu	3,5	3,0	2,9	3,0	3,3	3,4	3,6	3,6	3,0	85,7
63.	Nadrejeni mi daje dovolj informacij za dobro opravljanje dela	3,1	3,2	2,9	3,3	3,2	3,2	3,3	3,2	2,9	92,7
69.	Delovni sestanki so redni	3,6	3,5	3,5	3,8	3,7	3,6	3,8	3,8	3,0	83,3
71.	Odkrito si upam povedati svoje mnenje	3,3	3,1	3,0	3,1	3,6	3,3	3,1	3,0	3,1	94,7
78.	Zadovoljen-a sem z informiranostjo v podjetju	2,6	2,6	3,0	3,1	3,1	3,0	3,2	3,1	2,5	96,2
	Povprečna ocena skupine trditve v posameznem letu	3,2	3,0	3,0	3,1	3,4	3,2	3,2	3,1	2,8	87,5

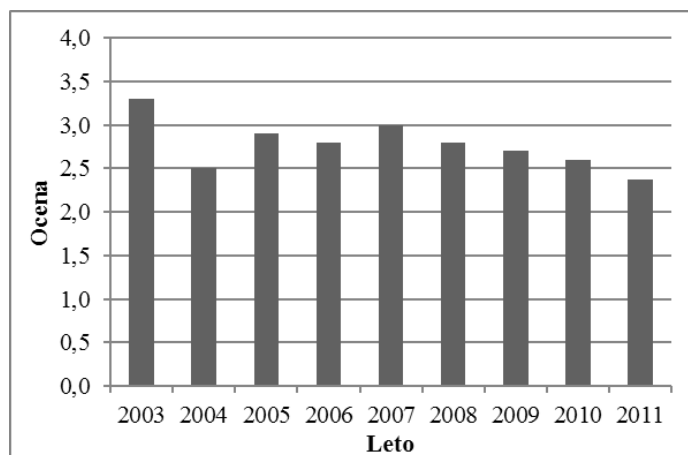
Trditev št. 10 je edina zrasla v letu 2011 glede na leto 2003 je pa tudi ena redkih izjav, ki je zrastle v 2011 glede na predhodno leto. Po opazovanjih bi rekla, da je razlog v tem, da so zaposleni mislili, da se približuje konec obstoja podjetja, zato so postali bolj odkriti. Je pa to zadeva, ki lahko bistveno pripomore k izboljšavam vodstva, seveda če je vodja pripravljen sprejeti morebitno kritiko.

Slika 14: Povprečne ocene trditve št. 10 - Ni mi težko dati nadrejenim utemeljene pripombe na njihovo delo - po letih



Informacije o poslovanju drugih poslovnih enot – programov bi morale biti bolj obrazložene in lažje dostopne. Konec koncev je podjetje celota in če so problemi v enem delu, so v celem podjetju.

Slika 15: Povprečne ocene trditve št. 35 - O tem, kaj se dogaja v drugih poslovnih enotah, dobim dovolj informacij - po letih



V intervjujih leta 2015 so se vsi, brez izjeme, strinjali, da so delovni sestanki redni in da prejmejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Se je pa informiranost o drugih enotah še zmanjšala. Z ustanovitvijo treh podjetij, namesto treh poslovnih enot, se je spremenil sistem nagrajevanja in se obravnava vsako podjetje kot celota. Iz tega razloga ni potrebe po poročanju rezultatov v drugih podjetjih, je pa iz tega razloga tudi zanimanje za te informacije manjše in zaposleni ne zaznavajo tega kot pomanjkanje informacij.

3.5.9 Dojemanje svojega dela

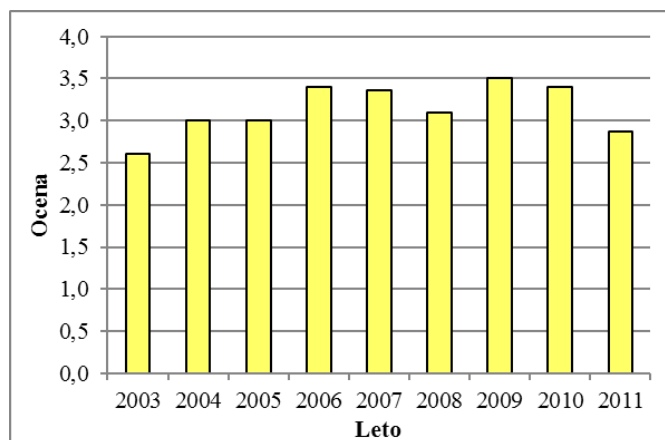
Skupina trditev Dojemanje svojega dela je zelo zanimiva, saj smo v njej spraševali zaposlene kako dojemajo svoje delo, torej smo poskusili, da ga ocenijo s samo-refleksijo.

Tabela 11: Povprečne ocene trditev skupine Dojemanje svojega dela po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
3.	Cilji, ki jih moram pri delu doseči, so realno postavljeni	3,1	3,3	3,2	3,4	3,1	3,2	2,7	2,7	2,5	80,6
4.	Pri opravljanju svojega dela sem samostojen-a	3,1	3,4	3,4	3,5	3,5	3,4	3,3	3,2	3,1	100,8
6.	Nadrejeni in sodelavci me vzpodbujajo k samoiniciativnosti in samostojnosti	3,5	3,2	3,2	3,3	3,4	3,4	3,3	3,2	3,0	85,7
16.	Zahteve glede moje delovne uspešnosti so postavljene zelo visoko	3,5	3,6	3,5	3,1	3,3	3,2	3,4	3,3	3,4	96,4
36.	Spodbujan-a sem k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	3,1	3,1	3,3	3,2	3,4	3,1	3,5	3,4	2,9	92,7
44.	Pri postavljanju ciljev poleg vodje sodelujem tudi sam-a	3,0	3,0	2,8	3,1	3,4	2,9	3,0	2,9	2,6	87,5
57.	Poznam in razumem kriterije za ugotavljanje moje uspešnosti	2,6	3,0	3,0	3,4	3,4	3,1	3,5	3,4	2,9	110,6
62.	Zadovoljen-a sem z doseganjem osebnim razvojem	3,2	3,1	3,2	3,2	3,4	3,1	3,4	3,3	2,8	85,9
64.	Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu	3,2	3,2	3,4	3,5	3,5	3,4	3,4	3,3	2,8	85,9
72.	Za rezultate svojega dela prevzemam odgovornost	3,4	3,5	3,4	3,8	3,9	3,8	3,7	3,7	3,5	102,9
	Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	3,2	3,2	3,2	3,4	3,4	3,3	3,3	3,2	2,9	92,7

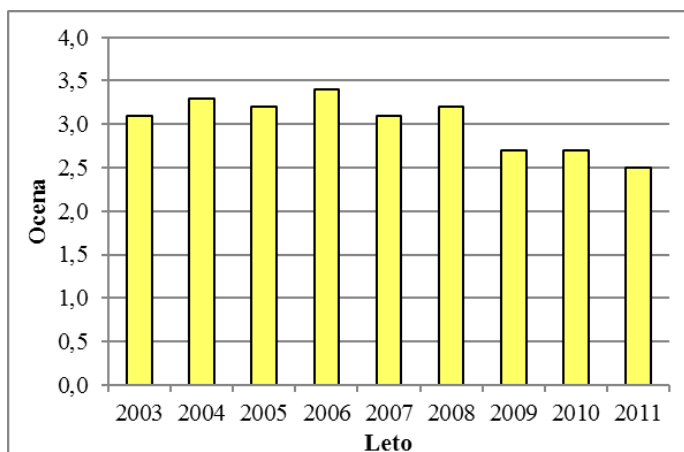
Povprečna ocena skupine v letu 2011 glede na leto 2003 je padla za 7,3 %, najvišja povprečna ocena skupine je bila dosežena v letih 2007 in 2008. Skupino sestavlja 10 trditev, od tega so se povprečne ocene pri treh trditvah v primerjavi 2011 na 2003 zvišale, ostale pa so padle. Pri tem se je največ, za 10,6 %, zvišala trditev številka 57. Trditev je bila zelo pomembna kot smernik vodstvu glede določanja višine plač in kriterijev za doseganje dodatka na uspešnost, ki se je v obliki stimulacije obračunal pri plači.

Slika 16: Povprečne ocene trditve št. 57 - Poznam in razumem kriterije za ugotavljanje moje uspešnosti - po letih



Največji padec povprečne ocene v primerjavi 2011 na 2003 je dosegla trditev št. 3. Povprečna ocena je leta 2003 znašala solidnih 3,1, nato je do leta 2006 rasla, nato padla na enako raven, v letu 2008 malce zrasla, nato pa zopet začela padati. Ocena je v veliki meri odraz postavljenih ciljev s strani vodstva, ki je želelo ohraniti nivo rasti prihodkov, vendar tega v letih od 2009 dalje ni bilo mogoče več ohraniti, predvsem zaradi zunanjih dejavnikov v gospodarstvu, kasneje pa tudi zaradi finančnega položaja podjetja samega.

Slika 17: Povprečne ocene trditve št. 3 - Cilji, ki jih moram pri delu doseči, so realno postavljeni - po letih



Potrebno pa je opozoriti tudi na rezultate trditve št. 72, kjer se v visokih povprečnih ocenah skozi leta, tudi v času splošne gospodarske krize in krize v poslovanju podjetja, vidi, da zaposleni za rezultate svojega dela prevzemajo odgovornost.

V intervjujih leta 2015 me je presenetil eden od zaposlenih s priznanjem: »Ne morem reči, da se pri delu pretegnem, pritožujem se pa kljub temu.« Ostali menijo, da delajo dobro v obsegu delavnega mesta. Na splošno večina zaposlenih meni, da imajo previsoko

postavljene cilje in da pri postavljanju le-teh niso dovolj upoštevani. Zanimivo tudi, da so trije izrazili dvom v to, da vodstvo želi, da so bolj samostojni in samoiniciativni.

3.5.10 Nagrajevanje

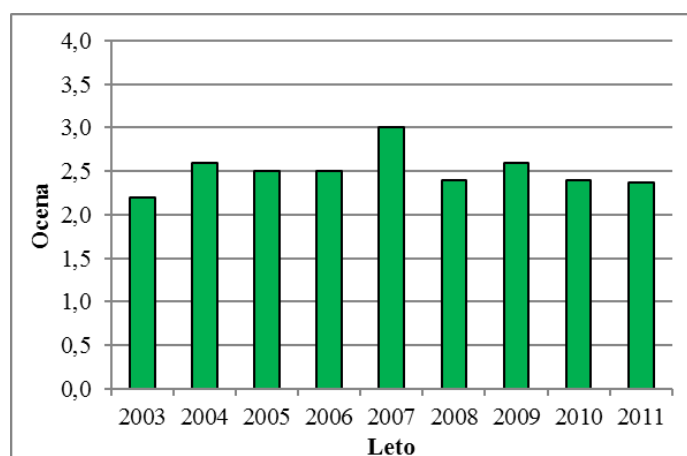
Zelo občutljivo področje, tako za vodstvo, kot za zaposlene je nagrajevanje zaposlenih. Skupino sestavlja 7 trditev, v povprečju pa je povprečna ocena skupine v letu 2011 glede na leto 2003 padla za 7,6 %. Tudi v tej skupini so zaposleni najbolje ocenili skupino trditev v letu 2007 in sicer z 3,2.

Tabela 12: Povprečne ocene trditev skupine Nagrajevanje po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
14.	Moja učinkovitost se vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih	3,2	3,2	2,9	3,2	3,6	3,4	3,0	3,0	2,8	85,9
18.	Zadovoljen-a sem z vrednotenjem dobro opravljenega dela	2,5	3,3	3,0	3,2	3,4	3,0	2,5	2,3	2,6	105,0
26.	Za dodatno delo sem ustrezno stimuliran-a	2,7	2,6	2,6	2,9	3,3	2,9	2,9	2,8	2,5	92,6
27.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	2,4	2,4	2,4	2,7	2,7	3,1	2,5	2,4	2,3	93,8
31.	Nagrajevan-a sem v skladu z rezultati svojega dela	2,8	3,0	2,8	3,2	3,2	2,9	2,6	2,4	2,6	93,8
68.	Prejemam plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	3,4	3,6	3,5	3,4	3,3	2,8	3,0	2,9	2,6	77,2
79.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	2,2	2,6	2,5	2,5	3,0	2,4	2,6	2,4	2,4	108,0
	Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	2,7	3,0	2,8	3,0	3,2	2,9	2,7	2,6	2,5	92,4

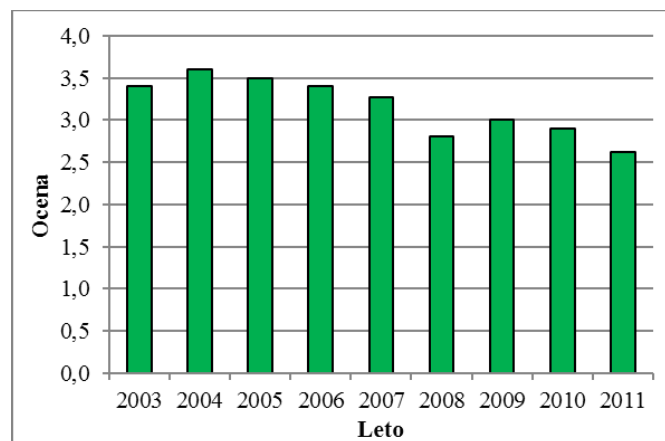
Trditev, ki se je največ zvišala v primerjavi 2011 glede na 2003 je trditev št. 79 in sicer za 8 %. Glede na Tabelo 12 pa je to tudi trditev, ki je prejela skozi vse obdobje zelo nizke ocene. Rezultati so posledica tega, da je podjetje majhno in kjer so bili pristopi v začetku individualni in odvisni od posameznikovih pogajalskih sposobnosti. V letu 2007 se je pristopilo k poenotenju plač po posameznih nivojih delovnih mest, kar je imelo najprej pozitivne učinke, nato pa je zopet povzročilo nezadovoljstvo, saj so se zaposleni posameznega nivoja primerjali med seboj.

Slika 18: Povprečne ocene trditve št. 79 - Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna - po letih



Najbolj v skupini je padla povprečna ocena v letu 2011 glede na 2003 pri trditvi št. 68. Zaposleni so se za 22,8 % manj strinjali, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Dinamika ocene je zelo zanimiva. Do leta 2007 so bili zaposleni zadovoljni s primerljivo višino plač, nato pa vedno manj. Plače v podjetju so do leta 2007 rase neenakomerno, nato so bile poenotene po posameznih nivojih, vendar navzgor, nihče ni dobil nižje plače, kot jo je že prejemal. Potrebno je opozoriti še na 2 prelomnici. V aprilu 2008 so se na podlagi odličnih rezultatov v letu 2007 plače vsem zaposlenim dvignile za 10 %, v letu 2010, pa so se za 4 mesece znižale za 10 %. Kot vidimo iz Slike 19, razlike v višini plače niso bistveno vplivale na izraženo zadovoljstvo. Prav tako je gospodarska klima slabela, plače v večini podjetij od leta 2008 dalje so se znižale, tako da lahko iz rezultatov trditve sklepamo, da ko se zaposleni počutijo, da so manj plačani od zaposlenih v primerljivih podjetjih, je to miselnost zelo težko spremeniti.

Slika 19: Povprečne ocene trditve št. 68 - Prejemam plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču - po letih



Relativno nizke povprečne ocene pa je imela tekom let tudi trditev št. 27. Tokrat to pomeni, da se zaposleni zavedajo, da za slabo opravljeno delo ne bo sledila kazen ali graja. V podjetju namreč ni bila navada podeljevati negativnih stimulacij, največ, kar se je zgodilo, je bila javna graja slabo opravljenega dela.

V intervjujih leta 2015 me je najbolj presenetilo dejstvo, da se zaposleni zavedajo, v nasprotju z zgornjimi rezultati, da za slabo delo sledi kazen. Lahko je to opomin, lahko pa tudi odpoved. Na motivacijo ne vpliva najbolje, da je zaposleni pod nenehnim strahom pred izgubo zaposlitve, je pa pomembno da ve, da za slabo opravljeno delo, lahko sledi kazen.

Predvidevam, da je gospodarska kriza pripomogla k večjemu zadovoljstvu s plačo, zaznala pa sem tudi, da je veliko bolj prisotna komponenta zavedanja, da bodo v primeru nezadovoljstva s plačo, odšli v drugo službo.

Zelo očitno pa je bilo veliko zadovoljstvo z nagradami za uspešno opravljeno delo ali delo čez redni delovni čas.

3.5.11 Odnos do kakovosti

Glede na naravnost podjetja, da stremi h kakovosti in izpolnjevanju standardov ISO 9001, ni presenetljiv izmerjen odnos zaposlenih do kakovosti.

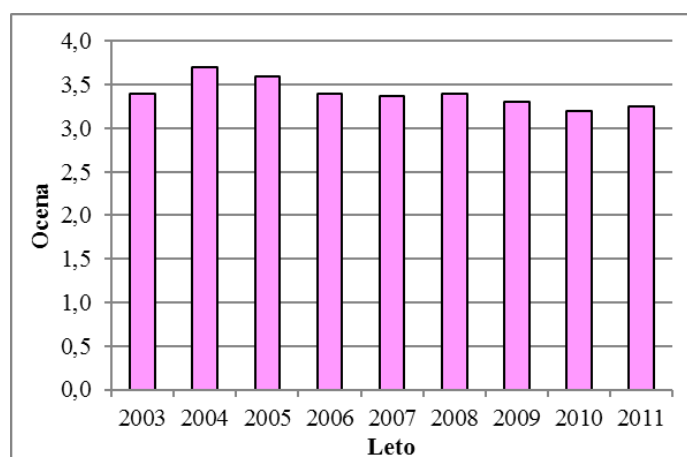
Povprečna ocena skupine je v letu 2011 glede na leto 2003 padla za 14,7 %, prav tako so padle povprečne ocene po posameznih trditvah. Tokrat je bila najvišja povprečna ocena izmerjena v letih 2003 in 2007.

Tabela 13: Povprečne ocene trditve skupine Odnos do kakovosti po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
13.	Po svoji moči prispevam k doseganju standardov kakovosti	3,5	3,5	3,3	3,7	3,9	3,9	3,5	3,4	3,1	89,3
28.	Moja poslovna enota/stroškovno mesto ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	3,5	3,0	3,3	3,3	3,5	2,9	3,3	3,2	2,5	71,4
50.	Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela	3,9	3,9	3,9	3,9	4,0	3,9	3,8	3,8	3,4	86,5
60.	Naše podjetje v zadostni meri skrbi za varovanje okolja	3,4	3,7	3,6	3,4	3,4	3,4	3,3	3,2	3,3	95,6
77.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	3,0	3,0	3,1	2,9	2,9	3,1	2,8	2,8	2,5	83,3
Povprečna ocena skupine trditve v posameznem letu		3,5	3,4	3,4	3,4	3,5	3,4	3,3	3,3	3,0	85,3

Najmanj je v primerjavi 2011 glede na 2003 padla ocena trditvi št. 60. Podjetje je namreč poleg certifikata ISO 9001 imelo tudi certifikat 14001, ki predpisuje ravnanje z okoljem. Iz tega vidika so se vodstvo in zaposleni po svojih najboljših močeh trudili, da so v okviru svoje dejavnosti kar najbolj skrbeli za okolje.

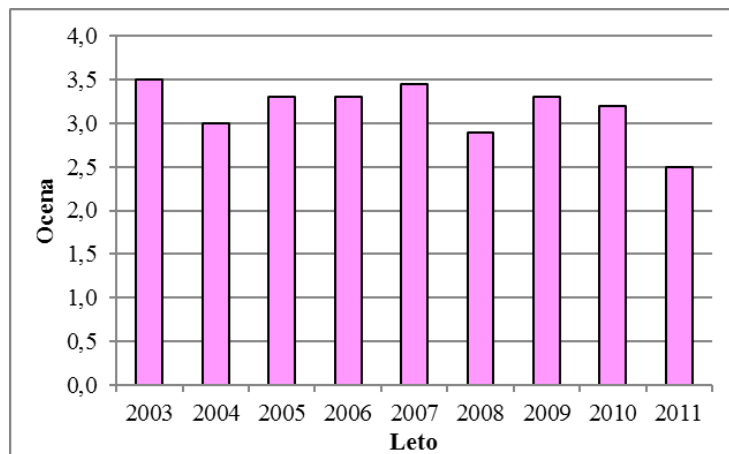
Slika 20: Povprečne ocene trditve št. 60 - Naše podjetje v zadostni meri skrbi za varovanje okolja - po letih



Najbolj je v primerjavi leta 2011 glede na leto 2003 padla povprečna ocena trditve št. 28 in sicer za 28,6 %. V okviru dokumentacije standarda ISO 9001 je bilo potrebno določiti standarde in cilje kakovosti vsakega programa posebej. To je v okviru pisarniškega dela

bolj zahtevno kot recimo pri proizvodnji ali razvoju, saj se lahko razvija proces le do neke mere, nato pa ni več produktivno. Za zadovoljitev zahtev sistema po nenehnih izboljšavah, pa je bilo včasih potrebno določiti cilje, ki niso bili najbolj racionalni in očitno kot taki zaposlenim manj razumljivi.

Slika 21: Povprečne ocene trditve št. 28 - Moja poslovna enota/stroškovno mesto ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti - po letih



V tem poglavju je potrebno poudariti tudi trditev, ki je konstantno dosegala zelo visoke povprečne ocene skozi obdobje in sicer trditev št. 50. Odgovornost zaposlenih za kakovost svojega dela je zelo pomembna in se sklada s povprečno oceno trditve št. 72 iz skupine Dojemaje svojega dela, ki navaja, da zaposleni za rezultate svojega dela prevzema odgovornost.

Glede na to, da v letu 2015 podjetje ni imelo več veljavnih certifikatov kakovosti in ravnanja z okoljem, me je presenetilo, da je stanje zavesti ostalo še vedno visoko. Čeprav to ni več potrebo, izboljšujejo in zapišejo postopke enako, kot so jih prej. Dva od vprašanih, sta se nad tem pritožila, pri ostalih pa sem imela občutek, da jim je to zelo prav.

Menim, da se je skrb za okolje še povečala, kar pa bi pripisala splošni klimi v družbi, ko se bolj zavedamo obnovljivih virov, odpadkov in predelave le-teh.

3.5.12 Inovativnost in iniciativnost

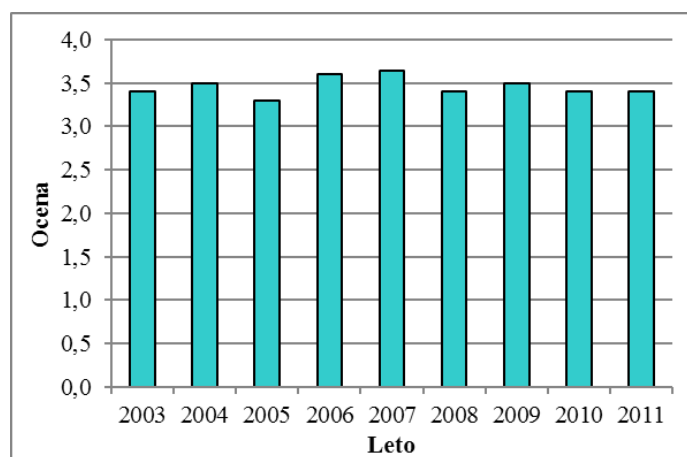
V skupino sem izbrala 4 trditve in sicer je najvišjo povprečno oceno skupine imela trditev št. 25, 3,8 v letu 2003. Najvišjo povprečno oceno je imela skupina trditve v letih 2003 in 2007, ko je znašala 3,6. Trditev št. 11 je edina v skupini, ki je leta 2011 glede na leto 2003 ostala na isti povprečni oceni, pri ostalih trditvah so se ocene namreč znižale. Največ se je v primerjavi 2011/2003 znižala povprečna ocena trditve št. 25 in sicer za 24,3 %.

Tabela 14: Povprečne ocene trditve skupine Inovativnost in iniciativnost po letih

Št. Trditev	Leto									Indeks 2011/03
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
11. Zavedam se nujnosti sprememb	3,4	3,5	3,3	3,6	3,6	3,4	3,5	3,4	3,4	100,0
25. Vodstvo podjetja pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le vodje	3,8	3,5	3,6	3,5	3,7	3,3	3,3	3,2	2,9	75,7
52. Pripravljen-a sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	3,7	3,3	3,0	3,3	3,7	3,6	3,6	3,6	3,5	94,6
55. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive	3,3	3,1	3,3	3,1	3,3	3,1	3,1	3,0	3,0	90,9
Povprečna ocena skupine trditve v posameznem letu	3,6	3,4	3,3	3,4	3,6	3,4	3,4	3,3	3,2	90,0

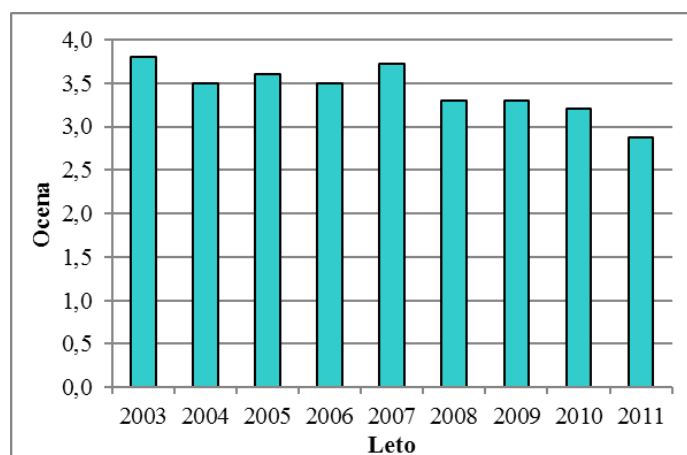
Raven zavedanja sprememb je tekom proučevanega obdobja precej enakomerna in povprečna ocena je skozi obdobje visoka. Spremembe na splošno so po navadi sprejete s strahom in odporom, v proučevanem podjetju pa se je s strani vodstva načrtno vzgajalo kulturo spodbujanja k spremembam.

Slika 22: Povprečne ocene trditve št. 11 - Zavedam se nujnosti sprememb - po letih



Trditev št. 25 – Vodstvo podjetja pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje – pa je v obdobju 2003 do 2007 imela nadpovprečne ocene, nato pa je povprečna ocena pričela padati.

Slika 23: Povprečne ocene trditve št. 25 - Vodstvo podjetja pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le vodje - po letih



Iz mojih opažanj bi zaključila, da se je vzpostavila takšna miselnost med zaposlenimi, ker se je podjetje začelo soočati s kompleksno finančno in poslovno situacijo, kjer predlogi za izboljšave s strani zaposlenih, po oceni vodstva, niso bili najbolj kompetentni in zadovoljivi. Menim, da bi zaposleni lahko prispevali več konstruktivnih predlogov, če bi bili k temu spodbujani in bi se počutili slišani.

V intervjujih leta 2015 sem večkrat slišala frazo: «Spremembe so naša edina stalnica.«. Glede na to dejstvo, je tovrstna miselnost očitno zasidrana v organizaciji. Sem pa opazila tekom pogovorov, da so zaposleni pripravljene dati predloge za izboljšave in nositi posledice izvedbe praktično samo v primeru obljube nagrade za dober predlog in izvedbo. Vodstvo bi moralo vzpostaviti spodbudno okolje, kjer bi bile sprejemljive tudi napake v primeru uvajanja sprememb. Tako bi bili zaposleni bolj motivirani za predloge, ne samo ob obljubi nagrade.

3.5.13 Pripadnost organizaciji

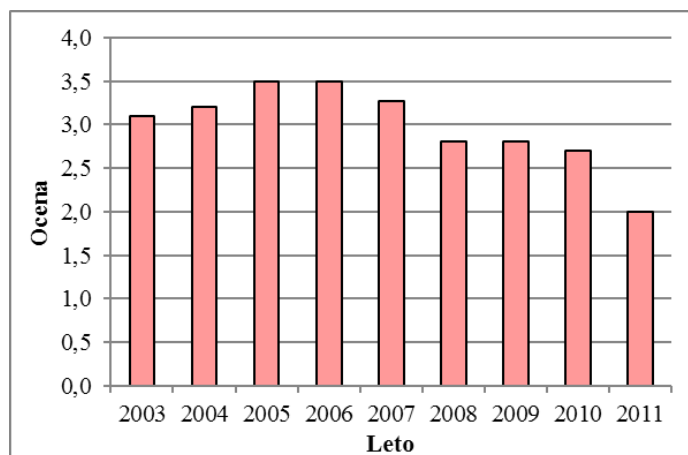
V skupino sem izbrala 8 trditev in sicer je najvišjo povprečno oceno skupine imela trditev št. 67, 4,0 v letu 2007. Najvišjo povprečno oceno je imela cela skupina trditev v letu 2006 in 2007 in je znašala 3,6. Trditvi št. 53 in 67 sta edini v skupini, ki sta leta 2011 glede na 2003 ostali na isti oceni, pri ostalih trditvah so se ocene namreč znižale. Največ se je v primerjavi 2011/2003 znižala povprečna ocena trditve št. 34 in sicer za 35,5 %.

Tabela 15: Povprečne ocene trditev skupine Pripadnost organizaciji po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
2.	Naše podjetje ima velik ugled v okolju	3,3	3,4	3,4	3,7	3,8	3,5	3,4	3,3	2,8	83,3
20.	Podjetja ne bi zapustil-a, če bi se zaradi poslovnih težav začasno znižala moja plača	2,5	2,3	2,4	3,3	3,2	2,8	2,8	2,8	2,1	85,0
34.	Zaposlitev v podjetju se mi zdi varna oz. zagotovljena	3,1	3,2	3,5	3,5	3,3	2,8	2,8	2,7	2,0	64,5
37.	Ponosen-a sem, da sem zaposlen-a v našem podjetju	3,4	3,5	3,7	3,8	3,8	3,1	3,6	3,6	2,8	80,9
48.	Cilje podjetja sprejemam za svoje	3,3	3,2	3,3	3,5	3,6	3,5	3,4	3,3	3,1	94,7
53.	Prizadevam si za izpolnitev vizije in ciljev podjetja	3,5	3,5	3,6	3,8	3,9	3,8	3,6	3,6	3,5	100,0
67.	Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej	3,5	3,5	3,8	3,9	4,0	3,6	3,5	3,4	3,5	100,0
70.	Veselim se prihoda na delo	3,4	3,4	3,2	3,5	3,5	3,1	3,3	3,2	2,9	84,6
	Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	3,3	3,3	3,4	3,6	3,6	3,3	3,3	3,2	2,8	87,0

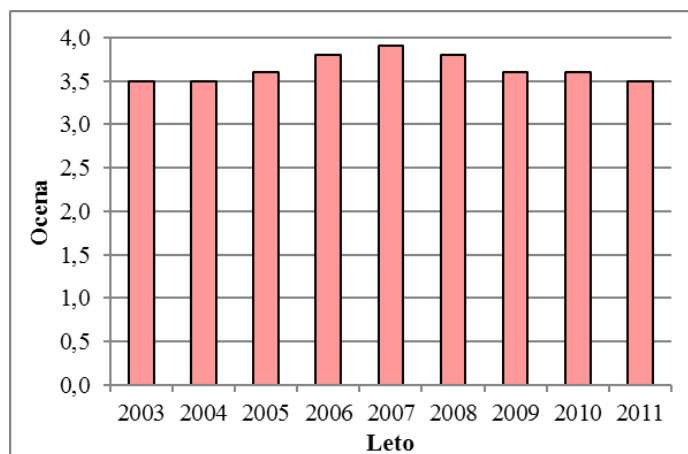
Najbolj drastično je padla povprečna ocena trditve št. 34 in sicer s povprečne ocene 3,1 na 2,0. Padanje povprečne ocene sovпада s splošno gospodarsko krizo in padanjem prihodkov v podjetju. V kriznih časih se vedno pojavi nezaupanje zaposlenih in negotovost glede zanesljivosti zaposlitve. Dejstvo je, da je neodgovorno od vodstva, da zanika probleme in se obnaša, kot da je zaposlitev varna. Mora pa poskrbeti, da ne zavлада splošna panika v podjetju in da predčasno ne izgubi najboljših zaposlenih.

Slika 24: Povprečne ocene trditve št. 34 - Zaposlitev v podjetju se mi zdi varna oz. zagotovljena - po letih

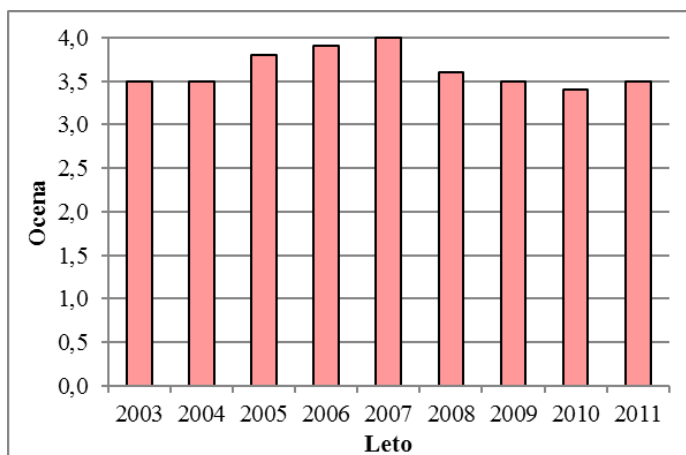


Z visoko povprečno oceno tekom obdobja ocenjevanja se ponašata trditvi št. 53 - Prizadevam si za izpolnitev vizije in ciljev podjetja - in trditve št. 67 – Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej. Visoke povprečne ocene pomenijo, da so se zaposleni tekom celotnega obdobja spremljanja zavedali in ponotranjili vizije in cilje podjetja. To, da so pozitivno govorili o podjetju kaže tudi na neko splošno zadovoljstvo in pripadnost podjetju.

Slika 25: Povprečne ocene trditve št. 53 - Prizadevam si za izpolnitev vizije in ciljev podjetja - po letih



Slika 26: Povprečne ocene trditve št. 67 - Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej - po letih



Moram reči, da situacija v letu 2015 ni bila bistveno drugačna. Zaposleni so ostali isti, kot so bili v letu 2011. Že to kaže na veliko pripadnost organizaciji. V intervjujih so poudarili, da so šli čez znižanja plač in do ponovnih povišic. V času nižjih plač so mi trije priznali, da so iskali drugo zaposlitev, vendar so si že skoraj takoj po začetku iskanja premislili. Dva že ob pošiljanju prošenj in eden po prvem razgovoru. Nihče ne obžaluje, da je ostal v podjetju in vsi pozitivno govorijo o njem tudi zunaj organizacije. Velika večina z veseljem hodi na delo. Nihče pa ni določno izpostavil, da je ponosen, da je zaposlen v podjetju. Vodstvu je uspelo združiti moči zaposlenih in jih nedenarno motivirati, da so delali naprej in bolje.

3.5.14 Motivacija in zavzetost

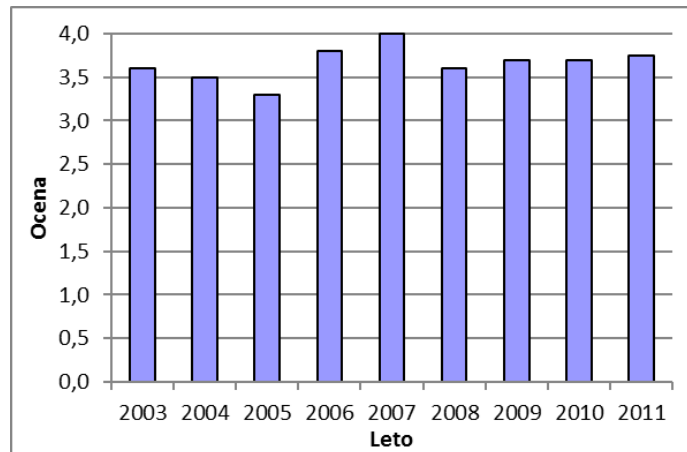
V skupino sem izbrala 2 trditvi in sicer je najvišjo povprečno oceno skupine imela trditev št. 29, 4,0, v letu 2007. Najvišjo povprečno oceno je imela cela skupina trditve v letu 2007 in je znašala 3,9. Povprečne ocene obeh trditve so skozi obdobje zelo visoke. Zanimivo je, da sta se obe trditvi iz leta 2010 na 2011 povišali.

Tabela 16: Povprečne ocene trditve skupine Motivacija in zavzetost po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
29.	Za svoje delo sem zavzet-a	3,6	3,5	3,3	3,8	4,0	3,6	3,7	3,7	3,8	104,2
75.	Pripravljen-a sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8	3,9	3,7	3,7	3,8	98,7
	Povprečna ocena skupine trditve v posameznem letu	3,7	3,7	3,5	3,8	3,9	3,8	3,7	3,7	3,8	101,4

Zavzetost pri delu, kot prikazuje Slika 27, je tekom obdobja imela povprečno oceno, z izjemo leta 2005, nad 3,5. V letu 2007 celo 4,0, kar je najvišja ocena. Zaposleni so torej zavzeti in odgovorni do svojega dela.

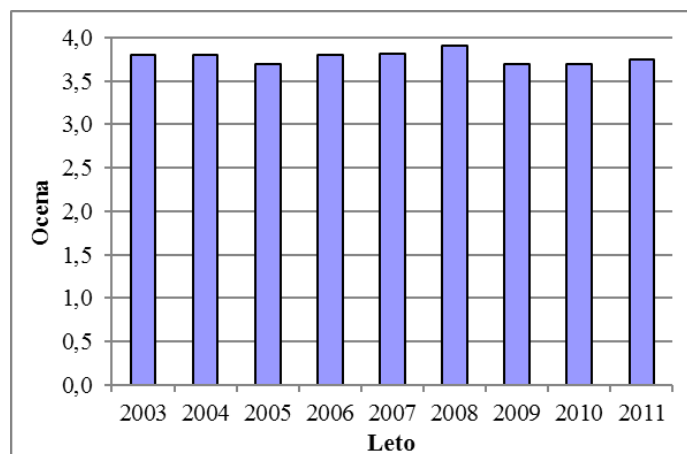
Slika 27: Povprečne ocene trditve št. 29 - Za svoje delo sem zavzet-a - po letih



Pri trditvi št. 75 pa je povprečna ocena tekom celotnega obdobja nad 3,7. Dejansko so bili zaposleni vedno pripravljeni na dodatni napor in delo čez delavni čas v času sejmov in v času sezonskega cikla.

Rezultat ocen obeh trditvev kaže na veliko zavzetost in odgovornost zaposlenih do svojega dela in podjetja. Rezultat me je v luči siceršnjih dogajanj na nek način presenetil, po drugi pa lahko samo čestitam vodstvu, da je vzgojilo takšno motivacijsko klimo.

Slika 28: Povprečne ocene trditve št. 75 - Pripravljen-a sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva - po letih



Menim, da se v letu 2015 zavzetost in motivacija nista zmanjšala. Če kaj, se mi zdi, da sta se povečala. Zaposleni povedo, da so za dodatno delo pošteno plačani in jim je zato to celo v veselje. Zavzetost za delo pa menim, da je visoka, saj svoje delo opravljajo že dolgo, tako da se v tem dobro počutijo, je pa ravno dovolj spreminjajočih dejavnikov, da jim ni dolgčas in da bi se polenili na delu.

3.5.15 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

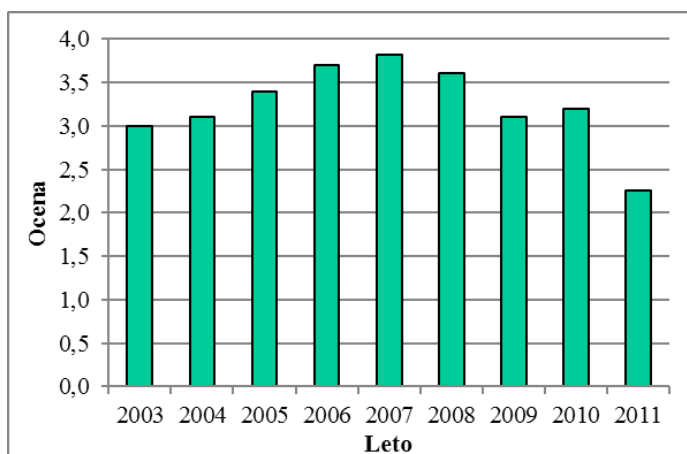
V skupino sem izbrala 4 trditve in sicer je najvišjo povprečno oceno skupine imela trditev št. 7, 3,8, v letu 2007. Najvišjo povprečno oceno je imela cela skupina trditve v letu 2006 in 2007, ko je znašala 3,6. V razmerju leta 2011 na leto 2003 je povprečna ocena trditve št. 9. zrastle za 5,8 %. Povprečna ocena trditve št. 7 pa je v letu 2011 glede na leto 2003 padla za 25 %.

Tabela 17: Povprečne ocene trditve skupine Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev po letih

Št.	Trditev	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
7.	Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja	3,0	3,1	3,4	3,7	3,8	3,6	3,1	3,2	2,3	75,0
9.	Poznam in razumem politiko in cilje naše organizacije	2,6	3,1	3,3	3,7	3,5	3,4	3,3	3,3	2,8	105,8
73.	Poslovna enota/stroškovno mesto, kjer delam, ima jasno zastavljene cilje in ključna področja dela	3,4	3,1	3,5	3,3	3,5	3,4	3,5	3,4	2,8	80,9
	Povprečna ocena skupine trditve v posameznem letu	3,0	3,1	3,4	3,6	3,6	3,5	3,3	3,3	2,6	86,1

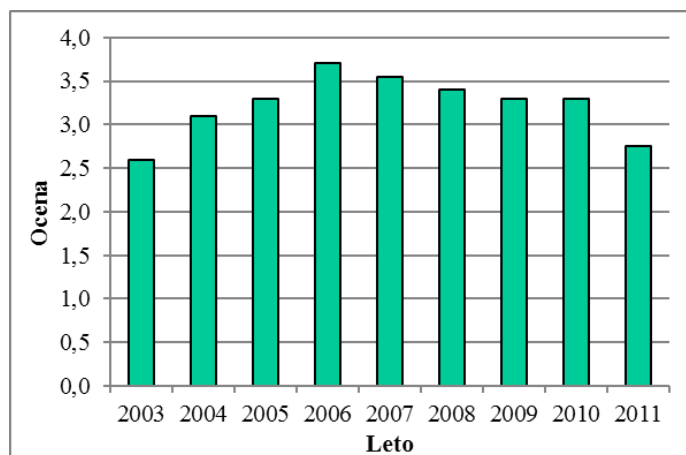
Iz slike 29 izhaja, da je povprečna ocena trditve št. 7 – Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja – od leta 2003 naraščala do leta 2007, ko je začela padati, z izjemo leta 2010, ko je malo zrastle, vendar doživela hud padec iz ocene 3,2 na oceno 2,3. V letu 2011 se je zelo jasno pokazalo, da zaposleni vseeno ne verjamejo v dolgoročni obstoj podjetja in da se bodo zelo verjetno zgodile spremembe.

Slika 29: Povprečne ocene trditve št. 7 - Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja - po letih



Podobno je trditev št. 9 prejela od leta 2006 vedno nižje ocene, do povprečne ocene 2,8 v letu 2011. Če so zaposleni menili, da ni več prihodnosti v takšni obliki podjetja, tudi niso mogli razumeti politike in ciljev. Zelo verjetno pa je v letu 2011 tudi vodstvo izgubilo smer in ni znalo identificirati ciljev organizacije, torej jih tudi ni moglo na pravi način komunicirati zaposlenim.

Slika 30: Povprečne ocene trditve št. 9 - Poznam in razumem politiko in cilje naše organizacije - po letih



Glede na vzpone in padce v preteklih letih, so v intervjujih leta 2015 zaposleni izrazili srednjo zadržanost do dolgoročnega obstoja podjetja. Strinjajo sicer se, da ima podjetje jasno oblikovano strategijo in da so jim jasni cilji. Bolj kot kadarkoli prej, pa se zavedajo zunanjih dejavnikov posla in splošnega gospodarskega okolja.

3.5.16 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo zaposlenih se v večini podjetij meri z zelo preprostim seznamom trditev, pri katerih zaposleni označijo svoje zadovoljstvo. V našem primeru z oceno od 1 do 4.

Za primerljivost rezultatov sem se v letu 2015 v sklopu intervjujev odločila, da bom izvedla anketo po trditvah zadovoljstva pri delu in jih dodala predhodnim analizam. Ker vmes manjkajo raziskave v letih 2012 do 2014 sem stolpec za leto 2015 obarvala drugače.

Tabela 18: Povprečne ocene trditev skupine Zadovoljstvo pri delu po letih

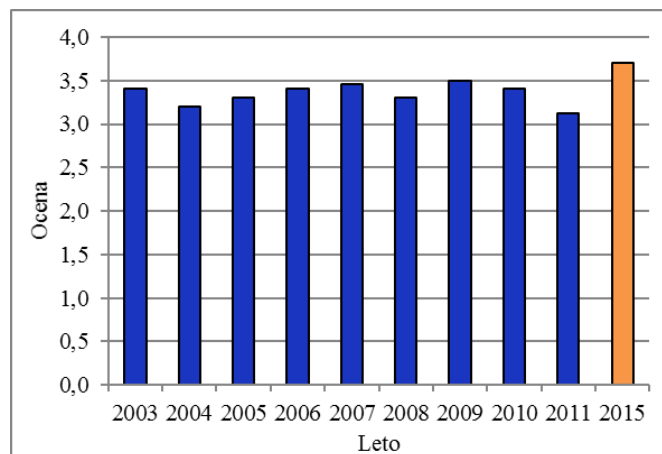
Št.	Zadovoljstvo pri delu	Leto									Indeks 2011/03
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena									
82.	... z delom	3,3	3,3	3,5	3,2	3,5	3,4	3,5	3,4	3,1	94,7
83.	... z vodstvom organizacije	3,3	3,5	3,6	3,6	3,7	3,5	3,6	3,6	3,0	90,9
84.	... s sodelavci	3,4	3,2	3,3	3,4	3,5	3,3	3,5	3,4	3,1	91,9
85.	... z neposredno nadrejenim	3,5	3,6	3,5	3,3	3,5	3,4	3,6	3,6	3,3	92,9
86.	... z možnostmi za napredovanje	2,8	3,2	3,1	2,9	3,2	2,7	2,7	2,7	2,5	89,3
87.	... s plačo	2,8	3,2	3,3	3,3	3,0	2,6	2,7	2,7	2,8	98,2
88.	... s statusom v organizaciji	3,3	3,2	3,5	3,1	3,4	3,0	3,2	3,1	2,9	87,1
89.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,9	3,8	3,9	3,5	3,8	3,9	3,9	3,9	3,6	92,9
90.	... z možnostmi za izobraževanje	3,4	3,4	3,4	2,9	3,1	3,4	3,0	3,0	2,4	69,9
91.	... s stalnostjo zaposlitve	3,4	3,3	3,5	3,3	3,4	3,1	2,8	2,8	2,4	69,9
	Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	3,3	3,4	3,5	3,3	3,4	3,2	3,3	3,2	2,9	87,6

Skupino Zadovoljstvo pri delu sestavlja 10 trditev oz. dejavnikov. Najvišjo povprečno oceno (3,9) je v letih 2003, 2005, 2008, 2009 in 2010 prejela trditev zadovoljstva z delovnimi pogoji. Najnižjo povprečno oceno skupine je v letu 2015 prejela trditev zadovoljstva z možnostmi za napredovanje in sicer 2,3. Najbolj pa me je presenetila

povprečna ocena trditve zadovoljstva s sodelavci, ki je v letu 2015 prejela najvišjo povprečno oceno in sicer 3,7.

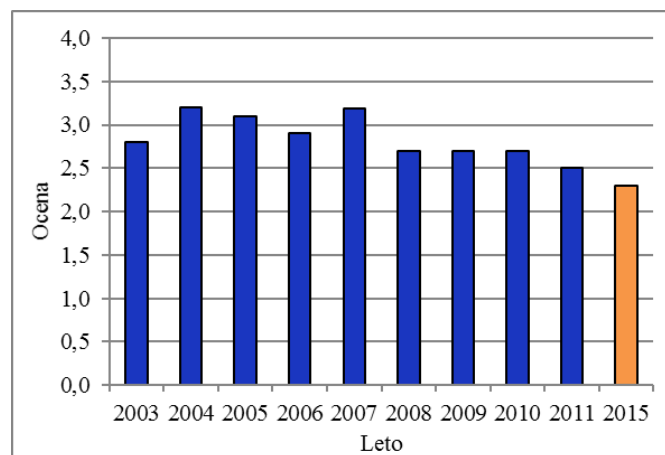
Zadovoljstvo s sodelavci je bilo čez celo obdobje proučevanja precej visoko, v letu 2015 pa je doseglo zelo visoko oceno (3,7), kar je razvidno iz slike št. 31. Ocena je delno presenečenje, delno je pa razumljivo, saj so se morali sodelavci navezati drug na drugega, da so lahko šli čez krizne čase.

Slika 31: Povprečne ocene trditve št. 84 - Zadovoljstvo s sodelavci - po letih



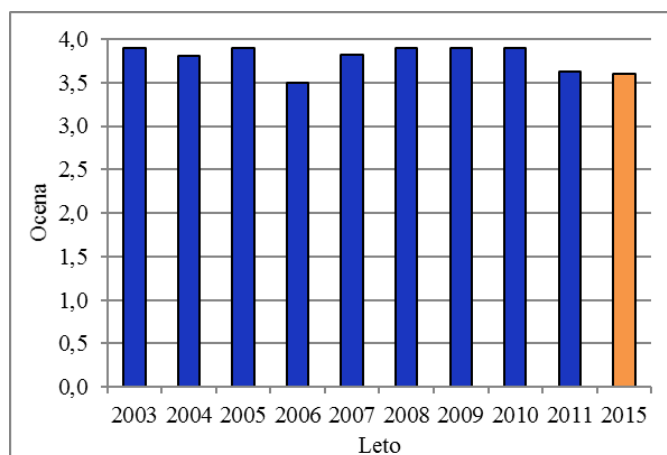
Napredovanje v, po številu zaposlenih, majhnem podjetju se zdi res nemogoče. Povprečna ocena se je zvišala predvsem v letih, ko je bilo več zaposlenih in je bilo iz tega razloga možno napredovati. Povprečna ocena je od leta 2007 padala, manjšalo pa se je tudi število zaposlenih. Menim, da bi vodstvo moralo razmisliti o obliki napredovanja znotraj delavnega mesta, ki bi prinašalo določene prednosti oziroma nagrade.

Slika 32: Povprečne ocene trditve št. 86 - Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje - po letih



Najbolj zadovoljni pa so zaposleni z delovnimi pogoji. Povprečna ocena je tekom vsega obdobja zelo visoka. Zadovoljni so tako s poslovnimi prostori, kot tudi ostalo opremo. Edino pripombo so mi podali na obstoječ računovodski program, ki ne zadovoljuje več pričakovanjem in katerega ustvarjalci ne sledijo spremembam na področju zakonodaje in informacijske tehnologije.

Slika 33: Povprečne ocene trditve št. 89 - Zadovoljstvo z delovnimi pogoji - po letih



3.5.17 Mnenje o spletni anketi

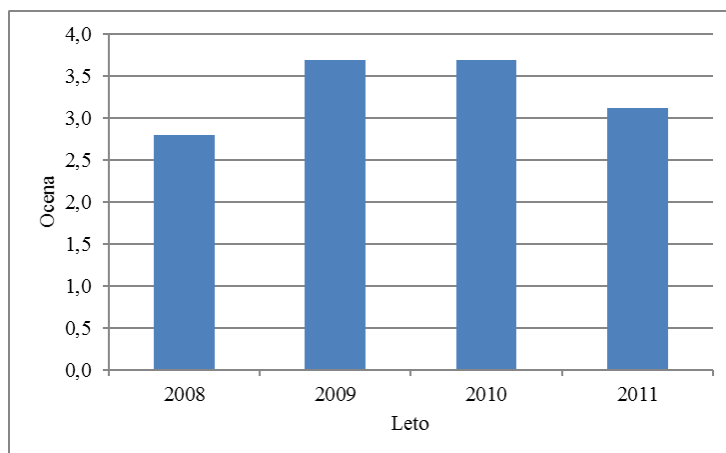
Skupino sestavljajo 4 trditve in sicer je najvišjo povprečno oceno skupine prejela trditev št. 92, 3,7, v letih 2009 in 2010. Najvišjo povprečno oceno je imela cela skupina trditev v letih 2009 in 2010, ko je znašala 3,7. V razmerju leta 2011 na leto 2003 je povprečna ocena trditev št. 92 in 93 zrastle za več kot 11 %.

Tabela 19: Povprečne ocene trditev skupine Mnenje o spletni anketi po letih

Št.	Trditev	Leto				Indeks 2011/08
		2008	2009	2010	2011	
		Povprečna ocena				
92.	Spletni vprašalnik mi je bolj všeč kot vprašalnik na papirju	2,8	3,7	3,7	3,1	111,6
93.	Spletni vprašalnik mi zagotavlja večjo anonimnost kot vprašalnik na papirju	2,7	3,1	3,0	3,0	111,1
94.	Z izpolnjevanjem spletnega vprašalnika se ne počutim izpostavljen-a	3,0	3,2	3,1	3,0	100,0
95.	Verjamem v anonimnost spletnega vprašalnika	2,9	2,9	2,8	3,0	103,4
	Povprečna ocena skupine trditev v posameznem letu	2,9	3,2	3,2	3,0	106,4

Razumljivo mi je, da v prvem letu izvajanja spletne ankete še ni bilo vzpostavljenega zaupanja in je bil odpor zaradi sprememb. Zdi pa se mi nenavadno, da je v letu 2011 glede na leti 2009 in 2010 povprečna ocena trditve št. 92 toliko padla (iz 3,7 na 3,1).

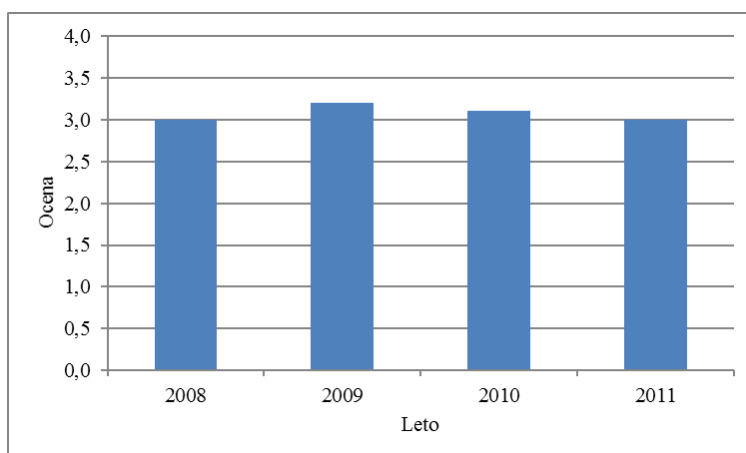
Slika 34: Povprečne ocene trditve št. 92 - Spletni vprašalnik mi je bolj všeč kot vprašalnik na papirju - po letih



Kot je razvidno iz Slike 35 je bila povprečna ocena trditve št. 94 v letu 2011 enaka, kot v letu 2008 – 3,0. Povprečna ocena nam da vedeti, da so se zaposleni počutili relativno varno v svoji anonimnosti.

Spletni vprašalnik se je izkazal za bolj varčnega, saj smo prihranili na papirju in času, saj je obdelava podatkov postala hitrejša. V veliki meri pa smo tudi uspeli odpraviti dvome o anonimnosti odgovorov.

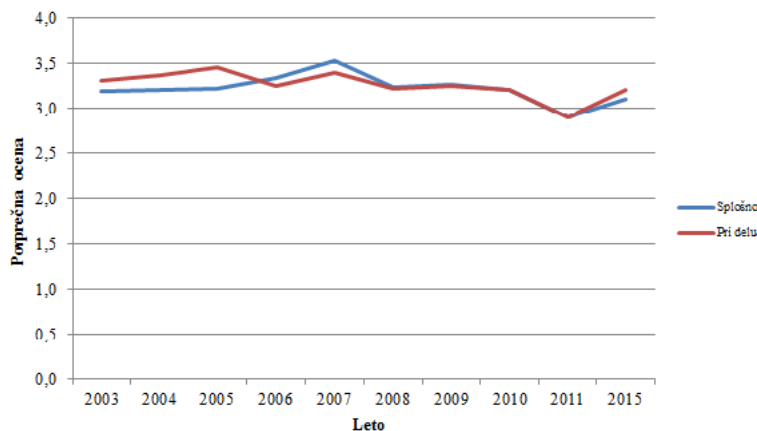
Slika 35: Povprečne ocene trditve št. 94 - Z izpolnjevanjem spletnega vprašalnik se ne počutim izpostavljen-a - po letih



3.5.18 Skupna povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih

Na podlagi pridobljenih podatkov v letih od 2003 do 2011 in nato v letu 2015 sem izračunala povprečne ocene vseh vprašalnikov po posameznih letih in tako dobila za vsako leto povprečno oceno vseh zaposlenih iz splošnega zadovoljstva in zadovoljstva pri delu.

Slika 36: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu na sploh in zadovoljstva pri delu - po letih



Iz Slike 36 se vidi, da trenda povprečne ocene splošnega zadovoljstva in zadovoljstva pri delu potekata zelo enakomerno. Največji razkorak med povprečnima ocenama se je pojavil v letu 2005, ko je bilo zadovoljstvo pri delu višje od splošnega zadovoljstva.

4 UGOTOVITVE IZ ANALIZE IN PREDLOGI VODSTVU GLEDE MERJENJA IN POVEČANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Na podlagi izvedenih anket in intervjujev sem prišla do sledečih ugotovitev:

- **Metoda merjenja:** po mnenju zaposlenih je obstoječi vprašalnik predolg, saj se vprašanja, v želji po čim bolj objektivnem ocenjevanju, tudi ponavljajo. S tem se popolnoma strinjam, saj izpolnjevanje vprašalnika vzame približno 15 minut. Zelo zanimivo je spremljati povprečne ocene posamičnih trditev tekom let, vendar vseeno podjetje ni raziskovalna inštitucija in temeljni cilj je zaznati ali so zaposleni zadovoljni in če ne, zakaj ne, ter kako odpraviti. Glede na manjše število zaposlenih bi predlagala, da se vsako leto izvede pisna anketa samo z vprašanji zadovoljstva pri delu. Anketa bo prikazala splošno sliko zadovoljstva. Obenem pa bi bilo zelo pomembno, da vodstvo vsako leto izvede letni razgovor, kjer se bo lahko posvetilo izključno posameznemu zaposlenemu. Predlagam tudi, da se uvede petstopenjska lestvica odgovorov (ocena od 1 do 5), saj bo le tako zajela vse možne odgovore.
- **Delovno okolje:** zaposlenim je zelo pomembno v kakšnem okolju in na kakšni opremi delajo. Vodstvu svetujem, da vsaj vzdržuje ta nivo zadovoljstva.
- **Komuniciranje:** v preteklosti podjetja se je že izkazalo, da lahko pomanjkanje informacij, prikrivanje ali nerodno podajanje le-teh vodi v neprijetne situacije in zmanjšanje zadovoljstva zaposlenih. Glede na majhnost podjetja svetujem vodstvu, da

podaja čim več informacij v direktnem stiku z zaposlenimi (npr. preko tedenskih sestankov) in da se zaveda, da tudi, če ne sporoči manj prijetnih novic, jih zaposleni zaslutijo in pričnejo se ugibanja. Vodstvo naj bo torej čim bolj odkrito do zaposlenih glede rezultatov in nadaljnjih planov.

- **Delovno mesto:** zaposleni so zadovoljni, kadar točno vedo kaj je njihovo delo in kakšen je opis delovnih nalog ter da imajo dovolj časa, da vse opravijo. Zaposleni so usposobljeni za svoje delovno mesto, za ostala pa ne. Vodstvu svetujem, da se natančno drži delovnih nalog, ki izhajajo iz sistematizacije (po potrebi jo lahko tudi spremeni), vendar da usposobi zaposlene tudi za druga delovna mesta. Tovrstna fleksibilnost zaposlenih se, ob dobrem vodenju, v času povečane delovne obremenitve v podjetju izkaže za pomembno konkurenčno prednost in dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Zmanjša se namreč stres na posameznega zaposlenega.
- **Motivacija:** zaposleni so zelo zavzeti za delo in motivirani, vseeno pa se zavedajo omejitev delodajalca. Glede na majhno število zaposlenih ni realnih možnosti za napredovanje. Glede na to, da se je izkazalo, da so zaposleni zelo dovzetni za nagrajevanje s plačilom za večje obremenitve in nadure, mislim, da bi bilo smiselno, da bi podjetje uvedlo namesto napredovanj, ki realno niso mogoča, napredovanje pri plači in bi zaposleni vseeno napredovali znotraj svojega delovnega mesta.
- **Vodstvo:** zaposleni so večinoma zadovoljni z vodstvom podjetja in svojim neposredno nadrejenim. Po drugi strani pa ciljev in strategije ne pripoznajo kot svoje in zato malo težje pomagajo pri uresničitvi le-teh. Predlagala bi, da vodstvo na bolj razumljiv način pojasni cilje in strategijo, predvsem pa je pomembno da postavi realne cilje. Previsoko postavljeni cilji namreč že v naprej pri zaposlenih zbujejo negativna čustva frustracije.
- **Nagrajevanje:** zaposleni s plačami niso najbolj zadovoljni. Mnogi menijo, da so manj plačani, kot bi bili pri konkurenci. Poleg tega pa se zelo radi primerjajo med sabo in se jim zato zdijo razmerja med plačami neustrezna. Predlagam, da se na novo ovrednotijo plače vseh zaposlenih in da se vzpostavi vzdržan sistem razmerij med plačami. Prav tako naj se pregleda sistem nagrajevanja – dodatek k plači v obliki stimulacije. Denarno nagrajene bi lahko bile tudi predlagane izboljšave.
- **Pripadnost:** kljub slabim ocenam za pripadnost v letu 2011 ni zanemarljivo dejstvo, da so vsi zaposleni v letu 2015 bili zaposleni v podjetju tudi v letu 2011. Že samo dejstvo po sebi je pokazatelj velike pripadnosti podjetju. Vodstvo lahko samo pohvalim za ustvarjanje takšne klime in povezav, da so zaposleni tako pripadni.
- **Notranji odnosi:** notranji odnosi med zaposlenimi so po vseh kazalcih dobri, znajo se zabavati skupaj, znajo pa tudi govoriti drug drugemu za hrbtom. Le-to se je z leti sicer zmanjšalo. Predlagam vodstvu, da ne spodbuja pretiranega druženja zaposlenih izven

podjetja. Morda en izlet in ena večerja na leto za ohranjanje stikov tudi izven službe. Glede na prijateljski odnos, ki ga imajo zaposleni med seboj, je v takšni delovni sredini veliko prijetneje delati. Predvsem, ker ti sodelavci pomagajo in ti ne poskušajo otežiti dela.

- **Stalnost zaposlitve:** stalnost zaposlitve do leta 2008 sploh ni bila vprašljiva. Resno so se zaposleni zamislili leta 2011 ob reorganizaciji podjetja in od takrat praktično ne verjamejo v trajnost zaposlitve. Vodstvu bi predlagala, da naredi strategijo povečanja zaupanja zaposlenih. Stalnost zaposlitve je ena temeljnih zavez, ki bi jih želeli imeti zaposleni.
- **Inovativnost in iniciativnost:** zaposleni so pripravljeni predlagati inovacije in voditi te postopke v podjetju, vendar želijo, da za morebitni neuspeli poskus niso kaznovani, ampak vsaj pohvaljeni za trud.

Splošni vtis predvsem intervjujev je, da so zaposleni zadovoljni. Vedno pa so tudi pomanjkljivosti, saj popolnega zadovoljstva ni.

Certifikat ISO 9001 je zelo dobro izhodišče za začetek merjenja zadovoljstva, pomembno pa je, da podjetje oblikuje merjenje glede na svoje potrebe.

SKLEP

Zadovoljstvo zaposlenih je cilj, ki bi ga moralo zasledovati vsako podjetje. Od zaposlenih je namreč odvisno kako uspešno bo podjetje.

V izbranem podjetju smo začeli z merjenjem zadovoljstva zaposlenih zaradi izpolnjevanja zahtev ISO 9001. Preraslo pa je v več, kot to. Z leti in izkušnjami smo spreminjali metode raziskovanja in jih dopolnjevali, da bi ugotovili čim več dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in zaznali probleme, ko so šele v nastajanju. Zelo pomembno je v manjšem podjetju vzpostaviti čim boljše metodo merjenja zadovoljstva. Anonimni vprašalniki zaradi majhne populacije niso najbolj primerni, pri intervjujih pa se zaposleni lahko počutijo preveč izpostavljeni.

Ocenjujem, da ima podjetje dobro razvito organizacijsko klimo. V raziskavi, ki sem jo naredila v obdobju od leta 2003 do 2011 in nato v letu 2015 so se lepo pokazali vsi spremljajoči dejavniki organizacijske klime in zadovoljstva. Ugotovila sem, da so v podjetju zelo dobro razviti notranji odnosi in da je veliko sodelavcev zaposlenih že precej let. V vseh oblikah sodelovanja je moč zaznati prijateljski odnos, ki zagotovo zelo vpliva na veselje prihoda na delo in samega dela.

Podjetje je po številu zaposlenih majhno, zato je nekoliko omejeno z vidika napredovanja zaposlenih in statusa v organizaciji. Prav tako imajo po mnenju zaposlenih neustrezna razmerja med plačami. Vodstvo podjetja se problema zaveda in ga bo v prihodnje z motivacijo in sistemi nagrajevanja poskušalo reševati.

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo kompleksna zadeva, na katero vpliva mnogo dejavnikov. Vodstvo podjetja se tega zaveda, zato si prizadeva za optimalno delovno okolje, ki bi spodbujalo zaposlene, da se pri delu dobro počutijo in razvijajo svojo kreativnost in samoiniciativnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Božnar, B. (2010). Večja strokovnost pomeni večje zadovoljstvo zaposlenih in naročnikov. *HRM*, 8(38), str. 48-49.
2. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Cimerman, M., & Jerman, S. (2011). SIOK 2001-2010: 10 let merjenja organizacijske klime pri nas. *HRM*, 9(40), str. 78-81.
4. Clifton, J. (2015,16. april). Opinion.<http://www.gallup.com>. Najdeno 10. februar 2016 na spletnem naslovu: http://www.gallup.com/opinion/chairman/182369/workplaces-aren-creating-high.aspx?g_source=BLOG_TCB&g_medium=topic&g_campaign=tiles
5. Draškovič, U., & Erjavšek, B. (2009). Orodja za ustvarjanje organizacijske klime. *HRM*, 7(31), str. 6-9.
6. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih - priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
7. International Organization for Standardization. (2012). *ISO 9001 Revision*. Najdeno 13. junij 2016 na spletnem naslovu: http://www.iso.org/iso/iso9001_revision
8. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
9. Izbrano podjetje. (2009a). *Poslovniki kakovosti 8.1 - Merjenja, analize, izboljšave*. Ljubljana.
10. Izbrano podjetje. (2009b). *Pravila*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
11. *Kaj je SiOK?* (2012). Najdeno 26. marec 2012 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
12. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme - le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
13. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS d.d.
15. Mihelič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihelič in Partner.
16. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., in drugi. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbeno vede.
17. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., in drugi. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
18. Musek Lešnik, K. (2015). *Vodenje in menagement*. Najdeno 15. november 2015 na spletnem naslovu: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html>
19. SIST EN ISO 9001:2008. (2008). Bruselj, Belgija: Slovenski inštitut za standardizacijo.
20. Verle, K. (2009). S procesno usmerjenostjo do zadovoljstva zaposlenih. *HRM*, 7(29), str. 64-70.

21. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. (3. junij 2011). *Uradni list RS št. 43/2011*.
22. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik	1
PRILOGA 2: Tabela pregleda povprečnih ocen izpolnjenih vprašalnikov po letih.....	6

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

A. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

S pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

1	2	3	4
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Št.	Trditev	Ocena
1.	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju	1 2 3 4
2.	Naše podjetje ima velik ugled v okolju	1 2 3 4
3.	Cilji, ki jih moram pri delu doseči, so realno postavljeni	1 2 3 4
4.	Pri opravljanju svojega dela sem samostojen-a	1 2 3 4
5.	Delovni čas mi ustreza	1 2 3 4
6.	Nadrejeni in sodelavci me vzpodbujajo k samoiniciativnosti in samostojnosti	1 2 3 4
7.	Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja	1 2 3 4
8.	Sodelavcev ne opravljam za njihovim hrbtom	1 2 3 4
9.	Poznam in razumem politiko in cilje naše organizacije	1 2 3 4
10.	Ni mi težko dati nadrejenim utemeljene pripombe na njihovo delo	1 2 3 4
11.	Zavedam se nujnosti sprememb	1 2 3 4
12.	Dobro se razumem s svojimi nadrejenimi / vodstvom podjetja	1 2 3 4
13.	Po svoji moči prispevam k doseganju standardov kakovosti	1 2 3 4
14.	Moja učinkovitost se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	1 2 3 4
15.	Informacije vodstva so mi posredovane na razumljiv način	1 2 3 4
16.	Zahteve glede moje delovne uspešnosti so postavljene zelo visoko	1 2 3 4
17.	Vodja vzpodbuja mojo samostojnost pri delu	1 2 3 4
18.	Zadovoljen-a sem z vrednotenjem dobro opravljenega dela	1 2 3 4
19.	Sodelavci cenijo moje delo	1 2 3 4
20.	Podjetja ne bi zapustil-a, če bi se zaradi poslovnih težav začasno znižala moja plača	1 2 3 4
21.	Konflikte rešujemo z iskanjem dolgoročne in kompromisne rešitve	1 2 3 4
22.	Pri usposabljanju so upoštewane moje želje	1 2 3 4

Št.	Trditev	Ocena
23.	Moje pristojnosti in odgovornosti so primerne mojemu delovnemu mestu	1 2 3 4
24.	Vodja moje poslovne enote/stroškovnega mesta se pogovarja z menoj o rezultatih dela	1 2 3 4
25.	Vodstvo podjetja pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le vodje	1 2 3 4
26.	Za dodatno delo sem ustrezno stimuliran-a	1 2 3 4
27.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	1 2 3 4
28.	Moja poslovna enota/stroškovno mesto ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	1 2 3 4
29.	Za svoje delo sem zavzet-a	1 2 3 4
30.	Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne	1 2 3 4
31.	Nagrajevan-a sem v skladu z rezultati svojega dela	1 2 3 4
32.	Poslovne odločitve mojega vodje se sprejemajo pravočasno	1 2 3 4
33.	Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri	1 2 3 4
34.	Zaposlitev v podjetju se mi zdi varna oz. zagotovljena	1 2 3 4
35.	O tem, kaj se dogaja v drugih poslovnih enotah, dobim dovolj informacij	1 2 3 4
36.	Spodbujan-a sem k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	1 2 3 4
37.	Ponosen-a sem, da sem zaposlen-a v našem podjetju	1 2 3 4
38.	Sodelavcem zaupam in oni meni	1 2 3 4
39.	Moje zadolžitve so jasno opredeljene	1 2 3 4
40.	Moje delovno mesto ima jasno zastavljene naloge in ključna področja dela	1 2 3 4
41.	Nudeno mi je potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	1 2 3 4
42.	Vodstvo daje samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti	1 2 3 4
43.	Ne glede na starost, delovno dobo in položaj se poskušam učiti od drugih	1 2 3 4
44.	Pri postavljanju ciljev poleg vodje sodelujem tudi sam-a	1 2 3 4
45.	Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri	1 2 3 4
46.	Nadrejeni cenijo moje delo	1 2 3 4
47.	Razumem svoj položaj v organizacijski shemi podjetja	1 2 3 4
48.	Cilje podjetja sprejemam za svoje	1 2 3 4

Št.	Trditev	Ocena
49.	Nadrejeni me zadovoljivo usmerja pri delu	1 2 3 4
50.	Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela	1 2 3 4
51.	Komuniciranje znotraj podjetja temelji na dialogu	1 2 3 4
52.	Pripravljen-a sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	1 2 3 4
53.	Prizadevam si za izpolnitev vizije in ciljev podjetja	1 2 3 4
54.	Znamo se skupaj zabavati	1 2 3 4
55.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive	1 2 3 4
56.	Naše poslovodstvo je učinkovito	1 2 3 4
57.	Poznam in razumem kriterije za ugotavljanje moje uspešnosti	1 2 3 4
58.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji	1 2 3 4
59.	Usposobljen-a sem tudi za drugo delo znotraj našega podjetja	1 2 3 4
60.	Naše podjetje v zadostni meri skrbi za varovanje okolja	1 2 3 4
61.	Naše podjetje je učinkovito	1 2 3 4
62.	Zadovoljen-a sem z dosedanjim osebnim razvojem	1 2 3 4
63.	Nadrejeni mi daje dovolj informacij za dobro opravljanje dela	1 2 3 4
64.	Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu	1 2 3 4
65.	"Ton" komuniciranja med mano in ostalimi zaposlenimi je sproščen, prijateljski in humoren	1 2 3 4
66.	Z ostalimi zaposlenimi se dobro razumem	1 2 3 4
67.	Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej	1 2 3 4
68.	Prejemam plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	1 2 3 4
69.	Delovni sestanki so redni	1 2 3 4
70.	Veselim se prihoda na delo	1 2 3 4
71.	Odkrito si upam povedati svoje mnenje	1 2 3 4
72.	Za rezultate svojega dela prevzemam odgovornost	1 2 3 4
73.	Poslovna enota/stroškovno mesto, kjer delam, ima jasno zastavljene cilje in ključna področja dela	1 2 3 4
74.	Usposobljen-a sem za svoje delo	1 2 3 4
75.	Pripravljen-a sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1 2 3 4
76.	S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot pa tekmujem	1 2 3 4
77.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	1 2 3 4
78.	Zadovoljen-a sem z informiranostjo v podjetju	1 2 3 4
79.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	1 2 3 4
80.	Moj nadrejeni hitro opazi dober delovni rezultat	1 2 3 4

Št.	Trditev	Ocena			
81.	Sistem usposabljanja za delo je dober	1	2	3	4

B. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 4 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen

Št.	Trditev	Ocena			
82.	... z delom	1	2	3	4
83.	... z vodstvom organizacije	1	2	3	4
84.	... s sodelavci	1	2	3	4
85.	... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4
86.	... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4
87.	... s plačo	1	2	3	4
88.	... s statusom v organizaciji	1	2	3	4
89.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4
90.	... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4
91.	... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4

C. VPRAŠALNIK

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše mnenje o izvedbi merjenja zadovoljstva zaposlenih. S pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

1	2	3	4
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Št.	Trditev	Ocena			
92.	Spletni vprašalnik mi je bolj všeč kot vprašalnik na papirju.	1	2	3	4
93.	Spletni vprašalnik mi zagotavlja večjo anonimnost kot vprašalnik na papirju.	1	2	3	4
94.	Z izpolnjevanjem spletnega vprašalnik se počutim izpostavljen-a.	1	2	3	4
95.	Ne verjamem v anonimnost spletnega vprašalnika.	1	2	3	4

D. KOMENTAR:

PRILOGA 2: Tabela pregleda povprečnih ocen izpolnjenih vprašalnikov po letih

Tabela 1: Pregled povprečnih ocen izpolnjenih vprašalnikov po letih

Zadovoljstvo	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2015	
	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu	Splošno	Pri delu
Vprašalnik št. 1	2,7	2,9	2,7	3,2	3,6	3,8	3,5	1,4	3,4	3,4	2,3	2,8	3,4	3,3	3,2	3,5	2,3	2,3	3,0	3,2
Vprašalnik št. 2	3,3	3,4	3,0	3,2	2,8	3,4	3,6	3,5	4,0	4,0	3,2	2,9	3,2	3,5	3,4	3,3	3,0	3,0	3,0	3,0
Vprašalnik št. 3	2,9	3,3	3,4	3,8	3,9	3,8	3,5	3,8	3,5	3,7	3,1	2,8	3,1	3,2	3,1	3,2	2,1	2,3	2,8	3,1
Vprašalnik št. 4	3,0	3,3	4,0	4,0	2,7	3,2	2,6	3,0	3,2	3,0	3,3	3,4	2,6	2,9	3,0	2,7	2,7	2,7	3,5	3,2
Vprašalnik št. 5	2,9	3,2	3,8	4,0	3,1	3,6	3,2	3,5	3,7	3,8	3,3	3,2	2,7	2,2	3,8	3,7	3,6	3,3	3,2	3,3
Vprašalnik št. 6	3,8	3,8	3,0	3,3	4,0	4,0	3,1	3,2	3,5	2,9	2,6	2,7	3,0	2,7	3,2	3,4	3,5	3,5	3,1	3,3
Vprašalnik št. 7	3,0	2,9	3,4	3,3	3,4	3,5	3,9	3,9	3,8	3,4	2,9	2,8	3,8	3,7	3,9	4,0	3,3	3,0	3,3	3,0
Vprašalnik št. 8	3,7	3,6	2,3	2,6	3,4	3,2	3,7	3,7	3,3	3,2	2,8	2,9	3,2	3,4	2,6	2,9	2,6	3,1		
Vprašalnik št. 9	3,6	3,7	3,4	3,1	2,8	3,1	3,3	3,2	3,2	2,9	3,9	3,7	3,9	4,0	2,7	2,2				
Vprašalnik št. 10	3,2	3,0	3,5	3,2	2,5	3,0	3,2	3,3	4,1	3,9	4,0	3,8	3,8	3,6						
Vprašalnik št. 11			3,0	3,3			3,2	3,2	3,2	3,2	3,5	3,6								
Vprašalnik št. 12											3,8	3,8								
Vprašalnik št. 13											3,5	3,7								
Vprašalnik št. 14											3,2	3,1								
Povprečje	3,2	3,3	3,2	3,4	3,2	3,5	3,3	3,2	3,5	3,4	3,2	3,2	3,3	3,3	3,2	3,2	2,9	2,9	3,1	3,2