

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STRKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PROIZVODNJI V PODJETJU  
BLUEPLAST**

Ljubljana, februar 2020

NATAŠA KNEZ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Knez, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnji v podjetju Blueplast, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem Prof. dr. Tomažem Čaterjem

### 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 poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označi-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 10.2.2020

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1 VLOGA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	2
1.1 Definicija pojma zadovoljstvo zaposlenih .....	3
1.2 Zadovoljni zaposleni v organizacijah .....	4
2 KLJUČNI DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	5
2.1 Ravnanje z zadovoljstvom zaposlenih .....	5
2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih .....	6
3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	8
4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V PODJETJU .....	11
4.1 Predstavitev podjetja.....	11
4.2 Metodološko ozadje raziskave in hipoteze raziskave .....	11
4.3 Rezultati raziskave .....	12
5.4 Predlogi za izboljšave na temelju rezultatov raziskave .....	19
SKLEP .....	20
LITERATURA IN VIRI .....	20
PRILOGE.....	1

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena zadovoljstva zaposlenih v letu 2018.....	13
Tabela 2: Primerjava ocene zadovoljstva zaposlenih na sedežu podjetja med leti 2014 in 2018. ....	13
Tabela 3: Ocena zadovoljstva zaposlenih v letu 2018, glede na delovno enoto. ....	14
Tabela 4: Opisna statistika.....	16
Tabela 5: Levenov test homogenosti varianc .....	16
Tabela 6: Kolmogorov-smirnov test.....	17
Tabela 7: Brown-Forsythe test .....	17
Tabela 8: Povprečna ocena zadovoljstva glede na delovno enoto.....	18

## KAZALO SLIK

Slika 1: Ocena zadovoljstva zaposlenih v proizvodnji v letu 2018.....	15
---	----







## UVOD

V sodobni ekonomiji v 21. stoletju se dinamika poslovanja zelo hitro spreminja, spreminja se tudi narava dela, s tem pa tudi vidik zaposlenega in pomen zaposlenih za organizacijo oziroma podjetja. Ljudje so vedno bolj pomembni. Zaposlenim v podjetjih pogosto pravimo tudi človeški viri ali človeški kapital v podjetju, ki ima vedno večjo vlogo in pomen, še posebej v visokotehnoloških podjetjih.

V zadnjih nekaj letih so številna podjetja v Zahodni Evropi začela raziskovati in vpeljevati v svoja podjetja coaching, da bi prispevala k osebnemu in poklicnemu razvoju zaposlenih, gradnji dobrih odnosov med sodelavci, možnosti ustvarjanja kariere, upravljanju podjetja, opredelitvi strateških ciljev, pisanju poslovnih načrtov, oblikovanju vrednot podjetij in zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu (Cajnko, Treven & Tominc, 2014, str. 287).

Zadovoljstvo zaposlenih v raziskovalnih krogih dobiva čedalje večjo pozornost, vse več raziskav je namenjenih opredeljevanju zadovoljstva zaposlenih, merjenju zadovoljstva in možnostim povečanja zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Lahko bi rekli, da je zadovoljstvo zaposlenih prav tako pomemben dejavnik, kot je zadovoljstvo kupcev.

Človeški viri so v organizaciji najpomembnejši vir z najvišjo vrednostjo. Lastnosti zaposlenih, kot so izkušnje, znanje, sposobnosti, kreativnost, motivacija in zmožnosti pomembno vplivajo na učinkovitost in s tem tudi na uspešnost določenega podjetja, seveda pa k temu veliko prispeva tudi samo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Feliks, 2007, str. 34).

Tudi v strokovni literaturi je zaslediti vse večjo pomembnost zadovoljstva zaposlenih, saj velja dejstvo, da zadovoljni zaposleni naredi več in bolje. Pri tem pa je zelo pomembno, da se zavedamo, da vsakega zaposlenega ne zadovoljuje ista stvar, vsak posameznik ima svoja pričakovanja, motive, vrednote in stališča, kar se odraža tudi pri delu (Sakanovič & Mayer, 2006, str. 256).

Na zaposlene v podjetjih ne smemo gledati kot na strošek, temveč se moramo zavedati, da so zaposleni sredstvo, ki nam pomaga k naši uspešnosti in ustvarjanju dobička (Merkač Skok, 2005, str. 17). Nezadovoljstvo z delom lahko zelo slabo vpliva na doseganje ciljev posameznika, hkrati pa slabi organizacijsko klimo in vpliva na vse zaposlene (Červ, 2012, str. 34).

Zadovoljni zaposleni so ključ do uspešnosti in učinkovitosti podjetja, ko temu, da še vedno v veliko podjetjih dajejo premalo poudarka na to dejstvo. Bolj bodo zaposleni motivirani in zadovoljni, boljša bo komunikacija in motiviranost, hkrati pa se bo zmanjšal odpor do sprememb, kar pa bo privedlo do bolj kreativnih zaposlenih (Feliks, 2007, str. 35). Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na različne dejavnike kot so odsotnost z dela, produktivnost, motivacijo, delovno uspešnost in druge dejavnike (Gorenak, 2011, str. 26). Glede na to, da človek v povprečju preživi skoraj tretjino življenja na svojem delovnem

mestu je zelo pomembno da je na svojem delovnem mestu zadovoljen (Gorenak & Željko, 2008, str. 14). To dejstvo nas je vodilo pri pisanju naše diplomske naloge, saj so želja skoraj vsakega vodje podjetja zadovoljni, produktivni in pripadni zaposleni.

Namen naloge je povečati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Blueplast.

Cilji naloge so naslednji:

- predstaviti vlogo zadovoljstva zaposlenih v delovnem procesu,
- opredeliti definicijo zadovoljstva zaposlenih,
- preučiti objavljene raziskave na temo zadovoljstva zaposlenih
- predstaviti metode merjenja zadovoljstva zaposlenih
- predstaviti izbrano podjetje
- analizirati izvedeno anketo med zaposlenimi v izbranem podjetju
- podati ugotovitve in predloge za izboljšave v zvezi z zaposlenimi v proizvodnem procesu izbranega podjetja.

Naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi je teoretični, drugi pa empirični, pri katerem smo kot orodje raziskovanja uporabili anketo. V teoretičnem delu smo uporabili metodo deskripcije, s pomočjo katere smo opisali temeljne pojme ter dejstva in procese v zvezi z izbrano tematiko. Uporabili smo tudi metodi sinteze in analize ter metodo kompilacije, s katero smo povzeli rezultate različnih avtorjev znanstvenoraziskovalnih del.

V empiričnem delu naloge smo uporabili metodo anketiranja, s pomočjo katerega smo zbrali podatke, in informacije o zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju. Podatke smo obdelali s statističnimi metodami in jih predstavili tako opisno kot tudi grafično za lažje razumevanje.

## **1 VLOGA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Vsak zaposleni si želi biti na svojem delovnem mestu zadovoljen, po drugi strani pa si tudi vodje in lastniki podjetij želijo zadovoljne zaposlene, saj so le ti ključni za uspešnost in dolgoročno poslovanje podjetja. Vodilni se morajo zavedati, da je človeški kapital eden ključnih dejavnikov uspešnega podjetja. Zadovoljni zaposleni vplivajo na produktivnost podjetja, z zadovoljnimi zaposlenimi se krepi intelektualni kapital v podjetju, prav tako pa se krepi finančni kapital določenega podjetja (Mihalič, 2008, str. 4).

Različne raziskave, s katerimi so ugotavljali pomen zadovoljstva na delovnem mestu, kažejo tudi do 200 odstotkov več donosa v podjetjih, kjer so zaposleni bolj motivirani in zadovoljni. Za zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembna sama organiziranost v podjetju (Verle & Markič, 2010, str. 136). Zadovoljstvo zaposlenih je ključ do uspeha v vsakem podjetju in iz tega razloga je pomembno, da lastniki in vodilni temu posvečajo dovolj pozornosti, saj bo v nasprotnem primeru zagotavljanje uspehov organizacije težavnejše in zastavljeni cilji bodo težje dosegljivi (Červ, 2012, str. 30).



Zadovoljstvo pri delu pa je predvsem odvisno od vsakega posameznika. Nekatere potrebe, ki so močno izražene pri določenih osebah pri drugih niso in obratno, zavedati se moramo, da so ljudje različni in imajo druge potrebe in motive, ki jih zadovoljujejo, torej tudi vsak posameznik drugače gleda svoje delo in zadovoljstvo, ki se ob delu izraža (Červ, 2012, str. 32).

### **1.1 Definicija pojma zadovoljstvo zaposlenih**

Za zadovoljstvo pri delu je pomembna tudi delovna motivacija, je kompleksen nabor vplivov, ki povzročijo, da določena oseba prične z delom na določenem delovnem mestu v organizaciji. Z osebnega vidika posameznika je to notranje stanje, ki vodi do izpolnitve ciljev, medtem ko na posameznikove osebne cilje vplivajo številni dejavniki (Urošević & Milijić, 2012, str. 174).

Obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo vsakega posameznika. Dejansko vplivajo ti dejavniki na osebo, na njene zaznave, vrednote in potrebe. Obstajajo tudi drugi pomembni dejavniki, ki vplivajo na proces motivacije, kot so širše okolje, družbeni in gospodarski razvoj, karakteristike delovnega mesta, značilnosti organizacije in širše okolje (Urošević & Milijić, 2012, str. 175).

Različni avtorji zadovoljstvo zaposlenih različno definirajo. Mihaličeva (2008, str. 4) v svojem delu opisuje zadovoljstvo zaposlenih kot: »izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta«.

Zadovoljstvo pri delu je občutek, ki ga ima zaposleni na svojem delovnem mestu, ter, da se pričakovanja glede delovnega mesta ujemajo z dejanskim rezultatom. Zadovoljstvo pri delu je torej odnos in občutek, ki ga ljudje imajo do svojega dela (Ocen, Kasekenda & Angunadaru, 2017, str. 744).

Jakopec (2007, str. 33) pravi, da je zadovoljstvo na delovnem mestu odvisno od tega, koliko lastnih sposobnosti in spretnosti lahko pri delu pokažemo in uporabimo, k temu dodaja, da je pomembno tudi, v kolikšni meri se poistovetimo z nalogami, ki jih izpolnjujemo pri svojem delu in kako pomembno je naše delo, kolikšno samostojnost imamo pri delu in koliko povratnih informacij dobimo.

Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten in Tušak (2008, str. 121) v svojem prispevku povzemajo različne avtorje in ugotavljajo, da je zadovoljstvo pri delu lahko definirano kot čustveno stanje posameznika, ki je zaželeno in pozitivno, je rezultat posameznikovega vidika doživljanja dela, ki ga občuti pri delu z izpolnitvijo svojih pričakovanj, ki so povezane z delom in delovnim mestom. Opredeljujejo tudi drugo stališče zadovoljstva z delom, ki je povezano z eksistencialnimi potrebami zaposlenega, ki so temelj za njegovo

preživetje in obstoj. K temu pa dodajajo še, da zadovoljstvo na delovnem mestu prispeva tudi k splošnemu zadovoljstvu v življenju vsakega posameznika.

Guzina je leta 1988 razdelil zadovoljstvo zaposlenih na dva dela in sicer na splošno zadovoljstvo pri delu, katerega definira tudi kot celoten odnos posameznika do dela, ki ga opravlja in pa na zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovne situacije, kjer se delo razdeli na več delov oziroma situacij, ki zadovoljujejo različne potrebe in na zadovoljstvo zaposlenih različno vplivajo (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten & Tušak, 2008, str. 121).

Zadovoljstvo pri delu lahko izraža tudi razliko med tem, kaj je zaposlenemu pri delu pomembno in kaj od tega na delovnem mestu dobi. Prav tako je pomembno, kako zaposleni dojema plačo, kariero, napredovanje in ljudi s katerimi dela (Gorenak, 2011, str. 27).

## **1.2 Zadovoljni zaposleni v organizacijah**

Podjetja v namen povečevanja zadovoljstva zaposlenih sprejemajo različne ukrepe, med njimi so tudi ukrepi, ki pripomorejo k večji motiviranosti in posledično k večjemu zadovoljstvu. Ti ukrepi so: plačilo glede na učinkovitost, udeleženos zaposlenih v dobičku, lastništvo v podjetju, nagrajevanje, prilagodljiv delovni čas, opolnomočenje, večja pooblastila, občutek pomembnosti, možnost odločanja, samostojnost (Verle & Markič, 2010, str. 136).

Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih se odražata na rasti produktivnosti in boljših poslovnih rezultatih podjetja. Čeprav se zdi preprosto in logično, je razmerje med zadovoljstvom in motivacijo na eni strani in rezultati organizacije na drugi strani zelo zapleteno, na to pa vplivajo številni dejavniki, kot so: značilnosti poslovanja podjetja, vedenje zaposlenih, osebne značilnosti in drugi demografski in organizacijski dejavniki, ki se odražajo pri zaposlenih in v podjetju. V literaturi obstajajo številne raziskave, v katerih avtorji preučujejo dejavnike zadovoljstva in elemente dela. Nekateri avtorji opozarjajo na poseben pomen materialnih pogojev, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delu. Organizacijska struktura in percepcija zaposlenih, ki ju oblikujejo, imajo zelo pomembno vlogo pri delovnem zadovoljstvu (Urošević & Milijić, 2012, str. 175).

Zadovoljstvo pri delu vpliva tudi na podaljšanje kariere in kasnejše upokojevanje. Zadovoljstvo z delom je povezano z zmanjšanjem verjetnosti za predčasno upokojevanje in obratno. Zanimivo je tudi, da so v večini raziskav starejši izrazili večje zadovoljstvo z delom kot njihovi mlajši sodelavci (Aristovnik & Jaklič, 2013, str. 36).

Sama ureditev in cilji organizacije lahko močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Barakat, Isabella, Gama Boaventura in Mazzon (2006, str. 2325) v svoji raziskavi ugotavljajo, da socialna odgovornost v podjetjih vpliva na image podjetja, le ta pa na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo na delovnem mestu je odvisno od dejanj organizacije, vključno s povezanostjo z družbeno odgovornostjo podjetij. Ukrepi podjetja v

korist interesnih skupin lahko vodijo do pozitivnih čustev med zaposlenimi, kot so ponos, navdušenje, zadovoljstvo in izpolnitev. Nasprotno pa lahko dejanja, ki negativno vplivajo na zainteresirane strani, povzročijo neželena čustva med zaposlenimi, vključno s sramoto, jezo in strahom (Barakat, Isabella, Gama Boaventura & Mazzon, 2006, str. 2328).

Za zadovoljstvo zaposlenih je pomembna tudi trajnostna usmeritev podjetja. Sprejemanje praks trajnostnega vodenja podjetja je bilo v veliki meri povezano z zadovoljstvom zaposlenih. Prakse podjetij, ki so v skladu s trajnostnim razvojem, napovedujejo večjo zadovoljstvo zaposlenih kot druge, pri čemer je najmočnejši napovednik visoka angažiranost zaposlenih. Druge prakse, povezane z zadovoljstvom zaposlenih, so glede na opravljeno raziskavo tudi: vrednotenje zaposlenih, etično vedenje, upoštevanje organizacijskih sprememb, močna in skupna vizija, omogočanje razvoja kulture organizacije in kakovost izdelkov in storitev (Barakat, Isabella, Gama Boaventura & Mazzon, 2006, str. 160).

## **2 KLJUČNI DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, med najpomembnejšimi so sodelavci, pogoji dela, možnosti razvoja posameznika na različnih področjih, delovno okolje, odnos nadrejenih, nagrajevanje in ostali dejavniki (Mihalič, 2008, str. 13)

### **2.1 Ravnanje z zadovoljstvom zaposlenih**

Zaradi zagotavljanja stalnega zadovoljstva zaposlenih je potrebno v podjetjih zagotoviti učinkovito ravnanje z zadovoljstvom zaposlenih. Zelo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih so tudi vodje in njihovo ravnanje z zaposlenimi. Pri ravnanju z zadovoljstvom zaposlenih moramo slediti vsem konceptom, ki pripomorejo k zagotavljanju zadovoljstva od merjenja samega zadovoljstva med zaposlenimi na različnih stopnjah, pa vse do skupinskih in individualnih ukrepov za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju (Mihalič, 2008, str. 12,13).

V podjetjih je pomembno tudi, da ko se odločimo za uvedbo ukrepov za povečanje zadovoljstva zaposlenih o tem obvestimo zaposlene, ki se v veliki meri strinjajo z namero podjetja, saj je le ta v njihovo korist (Mihalič, 2008, str. 13).

Za ravnanje z zadovoljstvom zaposlenih lahko uporabimo projektni pristop, pri katerem moramo sprva izoblikovati namen in cilje. Primarni cilj vsakega ravnanja z zaposlenimi je spremljanje in povečanje zadovoljstva zaposlenih. Pri ravnanju z zadovoljstvom zaposlenih moramo slediti naslednjim korakom (Mihalič, 2008, str. 100):

- opredelitev namena in ciljev ravnanja z zadovoljstvom zaposlenih,
- opredelitev metod dela za namen merjenja zadovoljstva zaposlenih,
- seznanitev vodstva s konceptom ravnanja z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju,
- predstavitev projekta vsem zaposlenim in pridobitev soglasja le teh,

- izdelava internega akta o organizaciji projekta,
- merjenje kolektivnega zadovoljstva zaposlenih,
- merjenje individualnega zadovoljstva zaposlenih,
- analiza rezultatov in izdelava ugotovitev raziskave,
- predstavitev rezultatov in ugotovitev vodilnim in zaposlenim,
- opredelitev željenega stanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju,
- priprava načrta za doseganje željenega stanja glede zadovoljstva zaposlenih,
- izvajanje ukrepov za doseganje ciljev,
- ponovitev merjenja.

## **2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih**

Različni avtorji in raziskovalci z različnih področij dejavnike zadovoljstva različno opredeljujejo. Gorenak (2011, str. 27) v svojem delu povzema različne avtorje in njihove opredelitve dejavnikov zadovoljstva pri delu, med njimi našteva:

- Način vodenja: odnos nadrejenih in njihov način vodenja, stopnja nadzora, pohvale in kritike.
- Delovni kolektiv: odnosi v kolektivu, sprejemanje razlik, vključenost, delovno vzdušje, delovni tim, komunikacija med zaposlenimi.
- Narava dela: vključenost posameznika v delovni proces.
- Plača in nagrajevanje ter drugi dodatki za delo.
- Možnosti ustvarjanja kariere in napredovanje. Možnosti učenja, osebne rasti in samostojnost pri delu.
- Delovni čas, možnost samostojnega razporejanja delovnega časa
- Varnost pri delu, dejavniki okolja in fizično delo.
- Interpersonalne kompetence zaposlenih.
- Interpersonalne kompetence nadrejenih.

Na zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva tudi vodja, ki mora biti dober komunikator in mora znati motivirati svoje zaposlene (Feliks, 2007, str. 34). Zaposleni, ki pozitivno zaznavajo svoje odnose z neposrednimi nadrejenimi, bolj pozitivno ocenjujejo delovno uspešnost kot tisti, ki so kažejo manj zadovoljstva s svojimi nadrejenimi (Tahir Suliman, 2007, str. 299). Po drugi strani pa se moramo zavedati, da zadovoljstvo posameznika ni odvisno le od naštetih dejavnikov temveč tudi od posameznika samega, saj je vsaka oseba pojem zase. Pomembne so njegove potrebe, stališča, vrednote in njegovo zasebno življenje; če je človek na splošno zadovoljen s svojim življenjem, bo v večji meri zadovoljen tudi s svojim delovnim mestom (Podgornik, 2002, str. 104).

Zaposleni bodo zadovoljni, ko bodo prispevali k uspešnosti podjetja v katerem delajo, ko bodo vodilni pripravili delovno okolje, s katerim se bodo identificirali in katero jim bo dajalo občutek varnosti, pravičnosti, zaupanja, vrednosti, hkrati pa bodo za dobro opravljeno delo prejeli priznanje in spoštovanje (Gorenak & Pagon, 2006, str. 249)

V svoji raziskavi se Blažičeva (2017, str. 79) sprašuje, kako karierni razvoj posameznika vpliva na njegovo zadovoljstvo pri delu. V raziskavi je sodelovalo 108 posameznikov zaposlenih v različnih organizacijah v Sloveniji. Rezultati opravljene raziskave povedo, da notranje okolje organizacije pomembno prispeva k razumevanju osebne kariere, k načrtovanju in postavljanju osebnih kariernih ciljev zaposlenega in doživljanju zadovoljstva ob uresničevanju le-teh v organizaciji v kateri je zaposlen posameznik.

Lastna pomembnost in vloga posameznika v delovnem procesu je zelo pomembna za njegovo delovno zadovoljstvo, prav tako je pomembno sodelovanje in poznavanje zastavljenih ciljev podjetja, v katerem so zaposleni. Nasprotno pa na zmanjševanje zadovoljstva vpliva hierarhija, ukazovalni vodje in veliki birokratski sistemi, ki onemogočajo lasten razvoj posameznika (Verle & Markič, 2010, str. 136).

Ena izmed pomembnih dimenzij za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih je tudi odnos do kakovosti, ki pomeni zavedanje zaposlenega o odgovornosti do dela oziroma njegovi kakovosti, se pravi zavedanje o tem, da je delo, ki ga opravlja, kakovostno (Žužman & Žužman, 2014).

Ugotovitve Ocena, Kasekenda in Angunadaruja (2017, str. 752) so pokazale, da obstaja pozitivno razmerje med usposabljanjem in zadovoljstvom zaposlenih in pozitivno razmerje med zadovoljstvom pri delu in zavezanostjo zaposlenih. Raziskavo so opravili na vzorcu 282 respondentov. Podobno ugotavlja tudi raziskava Tawnarja in Prasada (2016, str. 875), saj je bilo z njo ugotovljeno, da je usposabljanje in razvoj najpomembnejši dejavnik, ki določa zadovoljstvo pri delu. Drugi najpomembnejši dejavnik v raziskavi, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu v omenjeni raziskavi pa je bil ugled podjetja, temu pa sledi uravnavanje med delom in zasebnim življenjem.

Herzberg je že leta 1959 predstavil svoj model dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene. Razdelil jih je na higienike (varnost, status, odnosi s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi, zasebno življenje, plačilo, delovne razmere, nadzor in politika države) in motivatorje (rast, napredovanje, narava dela, stopnja odgovornosti, pohvala za dobro opravljeno delo in dosežki na delu). Higieniki so potrebni za osnovno stanje zaposlenega, to pomeni, da ko so zagotovljeni ti dejavniki, je stopnja nezadovoljstva enaka nič in šele potem pridejo na vrsto motivatorji, ki povečujejo zadovoljstvo. Vsi ti dejavniki zvišujejo motivacijo, če so izpolnjeni, motivacija pa dviguje zadovoljstvo zaposlenih (Gorenak, 2011, str. 27). Higieniki torej zmanjšujejo nezadovoljstvo, ne povečujejo pa zadovoljstva, če le ti niso prisotni, se povečuje nezadovoljstvo, s pomočjo motivatorjev pa je mogoče pri posameznikih izzvati določene odzive, ki jih želimo, kar je lahko zelo uporabno s strani vodilnih v podjetjih (Červ, 2012, str. 33).

Kot smo že navedli, zadovoljstvo zaposlenih vključuje različne dejavnike, kateri sovpadajo tudi z organizacijsko klimo. Če se izrazimo na drug način lahko rečemo, da je zadovoljstvo zaposlenih povezano z vzdušjem, vendar pa vse dimenzije vzdušja niso vedno povezane z

dimenzijami zadovoljstva, saj nekatere organizacije, predvsem tiste, ki so ciljno usmerjene, lahko s svojo natančno usmerjenostjo zmanjšujejo samostojnost in kreativnost zaposlenih (Podgornik, 2002, str. 104).

Verle in Markič (2010, str. 141) v svoji raziskavi preučujeta organiziranost v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih, pri tem pa ugotavljata, da organiziranost podjetja pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ter da je mogoče s prilagoditvami organiziranosti vplivati na zadovoljstvo zaposlenih. Kot najbolj pomembno dimenzijo so zaposleni ocenili učinkovitost in medsebojno sodelovanje, potem motivacijo ter komuniciranje in timsko delo, najbolj nepomembna za zajete v raziskavo pa je hierarhija.

Zanimivo je, da raziskave kažejo tudi na to, da zaposleni ne menjajo svojega delovnega mesta zaradi materialnih zadev kot so plača in nagrade in nematerialnih dejavnikov kot so delovni pogoji in varnost pri delu, temveč v veliko primerih zaradi nezadovoljstva z odnosi pri delu in nezadovoljstva z delom samim (Podgornik, 2002, str. 105).

Urošević in Milijić (2012, str. 181) v svoji raziskavi kjer ugotavljata vplive demografskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih ugotavljata, da poklicna kvalifikacija vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Zato je stopnja izobrazbe določena kot pomemben element pri doseganju organizacijskih ciljev. Zaposleni z enakimi poklicnimi kvalifikacijami, ne glede na starost, imajo enake ali podobne odnose in dožemanje zadovoljstva in motivacije. Starost zaposlenega glede na rezultate raziskave ne vpliva na zadovoljstvo in motivacijo. Prav tako ne vpliva dolžina delovnega staža v podjetju na razlikovanje zaposlenih glede zadovoljstva in motivacije.

### **3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je pomembno tudi iz vidika uspešnosti podjetja, saj je eden izmed prvih ukrepov za izboljšanje uspešnosti podjetja prav zadovoljstvo zaposlenih, oziroma povečanje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 10).

Literatura nam ponuja veliko različnih raziskav na temo merjenja zadovoljstva zaposlenih v različnih sektorjih. Raziskave so različne, v zadnjem času se kvantitativnim raziskavam o zadovoljstvu pridružujejo tudi kvalitativne raziskave, saj le te omogočajo izražanje lastnega mnenja, odkrivajo motive zaposlenih, vzroke za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo in hkrati omogočajo prilagodljivost različnim zahtevam (Gorenak, 2011, str. 28).

Podjetja izvajajo merjenje zadovoljstva tudi zaradi tega, ker je z različnimi raziskavami dokazano, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na delovno učinkovitost. Pri tem si podjetja prizadevajo za izboljšanje zadovoljstva med svojimi zaposlenimi, pri tem pa uporabljajo različne metode, med katerimi so tudi vprašalniki, ki so bili v preteklosti pripravljani ravno v ta namen (Aristovnik & Jaklič, 2013, str. 36).

Z merjenjem zadovoljstva ne dobimo le določenih podatkov, temveč dobimo podatke, ki jih je smotrno uporabiti za boljše delovanje podjetja v prihodnosti (Červ, 2012, str. 32). Prav tako je potrebno, da se v podjetjih zavedajo pomembnosti merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika pridobivanja informacij o stanju v podjetju. Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih pridobimo informacije, kaj v podjetju povečuje in kaj zmanjšuje zadovoljstvo, s čimer bomo lahko vplivali na povečanje zadovoljstva in stalno spremljanje zadovoljstva s ponovitvami merjenja (Mihalič, 2008, str. 20).

Poleg skupnega zadovoljstva zaposlenih pa je pomembno tudi individualno zadovoljstvo, ki je nadgradnja kolektivnega merjenja zadovoljstva. Za merjenje zadovoljstva posameznikov so na voljo prilagojeni vprašalniki, ki pa niso anonimni in je potreben pristanek vsakega posameznika za izpolnjevanje vprašalnika (Mihalič, 2008, str. 93).

Z merjenjem zadovoljstva in sprejemanjem ukrepov na podlagi rezultatov pa veliko prispevamo tudi k splošnemu zadovoljstvu zaposlenih, saj jim na ta način omogočimo prijetnejše delovno okolje, ki je prilagojeno njihovim potrebam in jih motiviramo z dejavniki, ki zadovoljujejo njihove potrebe (Červ, 2012, str. 33).

Gorenak in Željko (2008, str. 33) v svoji raziskavi ugotavlja, da na zadovoljstvo v določeni panogi oziroma skupini delavcev vplivajo določeni dejavniki (starost, spol,...), kar utemeljuje z različno naravo dela v različnih panogah in na različnih delovnih mestih.

Zavedati se moramo, da bolj je zaposleni zadovoljen s svojim delom, bolj je tudi motiviran. To kažejo tudi rezultati raziskave Kušarjeve (2014, str. 19), ki je bila opravljena na 25 naključno izbranih ljudeh. Razvidno je, da so vprašani glede na pomembnost zadovoljstva pri delu po pomembnosti razvrstili naslednje dejavnike: dobri odnosi na delovnem mestu, možnosti napredovanja, nagrajevanja, višina plače, varnost zaposlitve, delo z izzivi, pohvala s strani nadrejenega, ugled podjetja in ugodni delovni pogoji.

V raziskavi, ki je bila izvedena med prodajalci v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo na drobno, avtorji ugotavljajo, da so zaznana organizacijska podpora, nejasnost vloge in čustvena izčrpanost najpomembnejši dejavnik za večino vidikov glede zadovoljstva zaposlenih pri prodaji na drobno. Razlike med spoloma so se v raziskavi pokazale le pri zadovoljstvu strank. Vse druge spremenljivke, kot so zaznana organizacijska podpora, konflikt med delom in družino, konflikt družinskega dela in čustvena izčrpanost različno vplivajo na zaposlene moške in ženske (Chung, Rutherford & Park, 2012, str. 711).

Papler in Bojnec (2011, str. 93) v svojem prispevku predstavljata raziskavo, v kateri sta proučevala organizacijsko klimo in njeno povezovanje z zadovoljstvom zaposlenih v elektrodistribucijskem podjetju v Sloveniji. V raziskavi ugotavljata, da so delovni pogoji, delovni procesi, medsebojni odnosi in zadovoljstvo z delom medsebojno povezani. Med odnosi v procesu glede nematerialnega nagrajevanja iz delovnega razmerja so zaposleni dali poudarek predvsem odnosom s sodelavci, samoiniciativnost, ustvarjalnost in fleksibilnost. Med delovnimi pogoji so izpostavili obveščanje o dogodkih, organizacijo

dela, delovne razmere in možnost napredovanja v podjetju. Pri sami zaposlitvi in nagrajevanju iz delovnega razmerja so zaposleni kot dejavnike zadovoljstva izpostavili sistemizacijo delovnih mest, plačilo in v manjši meri organizacijo dela.

Raziskava, ki je bila narejena v banki in je preučevala vlogo notranjega marketinga glede zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Ugotavlja, da notranji marketing vpliva tudi na identifikacijo zaposlenih, posredno prek njega na zadovoljstvo na delovnem mestu in na zavzetost zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2006, str. 833).

Kot smo že omenili, je za zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembna tudi komunikacija v organizaciji. Gorenak in Pagon (2006, str. 252) v svoji raziskavi med slovenskimi policisti pojasnjujeta 40 % zadovoljstva policistov pri delu z horizontalnim komuniciranjem, vertikalnim komuniciranjem in komuniciranjem z okoljem.

Med policisti je bila izvedena tudi raziskava med kriminalisti ljubljanske in mariborske uprave. Rezultati so pokazali, da so zaposleni srednje zadovoljni s svojim delom, ki so ga pripravljene zamenjati za drugo, bolje plačano delo. Dejavniki nezadovoljstva, ki so ga izpostavili, je bil prav slabo plačano delo (Gorenak & Željko, 2008, str. 14).

Tudi Tomažević, Seljak in Aristovnik (2014, str. 209), so izvedli raziskavo med slovenskimi policisti, med katerimi so ugotavljali faktorje, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Z raziskavo so ugotovili tri različne vidike zadovoljstva zaposlenih tri vrste dejavnikov (demografskih, povezanih z delovnimi in organizacijskimi podporami), ki vplivajo na njih. Rezultati so pokazali, da sta bili najslabše ocenjeni s strani zadovoljstva plača in varnost. Rezultati raziskave so pokazali tudi velik pomen organizacijsko-podpornih značilnosti (nadzorniška podpora in zaupanje) pri opredeljevanju zadovoljstva zaposlenih. Glede zadovoljstva in demografskih dejavnikov ima močnejši vpliv na zadovoljstvo le delovna doba. Dolžina zaposlitve v policiji je pozitivno povezana z vsemi vidiki zadovoljstva.

Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten in Tušak (2008, str. 126) v raziskavi, ki so jo opravili med pripadniki slovenske vojske ugotavljajo različna dejstva in sicer:

- Višji kot je status, ki ga ima zaposleni v Slovenski vojski, višje je tudi njegovo splošno zadovoljstvo z življenjem.
- Zaposleni v Slovenski vojski poročajo o nižjem delovnem zadovoljstvu, kot bi ga bilo smiselno oziroma dobro pričakovati.
- Pri ugotavljanju zadovoljstva na delovnem mestu in splošnega zadovoljstva avtorji raziskave ugotavljajo, da so zaposleni v Slovenski vojski prej zadovoljni kot nezadovoljni na obeh področjih, k temu pa dodajajo, da bi se z povečanjem delovnega zadovoljstva povečalo tudi splošno zadovoljstvo.



V šestih slovenskih bolnišnicah so Skinder Savić in Skela-Savič (2014, str. 88) izvedle raziskavo med zaposlenimi. Skozi pregled literature ugotavljata, da organizacijska kultura vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

## **4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V PODJETJU**

Za potrebe diplomske naloge smo izvedli raziskavo med zaposlenimi v slovenskem podjetju o njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu.

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Izbrano podjetje se ukvarja s predelavo termoplastov s tehnologijo brizganja in brizganja s plinom, ki mu sledi montaža, ki jo lahko dodelajo s pomožnimi tehnologijami, ukvarjajo pa se tudi s pripravo celostnih projektov glede na želje in zahteve kupcev. Podjetje ima več kot 35 letno tradicijo (Tomplast predelava termoplastov, d.o.o, 2019).

Podjetje trenutno razpolaga z dvema proizvodnimi enotami in sicer z matično enoto na Mirni in enoto v Semiču. Skupaj imajo 14.300 kvadratnih metrov proizvodnih površin. V podjetju dajejo velik pomen kakovosti, kar se odraža tudi v njihovih izdelkih (Tomplast predelava termoplastov, d.o.o, 2019). Usmerjeni so v svoje zaposlene, jih nagrajujejo ter izobražujejo ter skrbijo za njihovo zadovoljstvo, kar potrjujejo tudi s tem, da vsako leto med vsemi zaposlenimi izvedejo raziskavo o zadovoljstvu pri delu.

Podjetje je v letu 2018 ustvarilo dobrih 53 milijonov evrov prihodkov in dobre tri milijone evrov dobička. Spada med velika podjetja saj ima več kot štiristo zaposlenih (Bisonde d.o.o., 2019). Na lokaciji Mirna je trenutno 229 zaposlenih, od tega jih dela v proizvodnji 172.

### **4.2 Metodološko ozadje raziskave in hipoteze raziskave**

Za potrebe merjenja zadovoljstva zaposlenih obstaja veliko vprašalnikov, ki so dokaj enostavni, dobro je, da se v merjenje vključi vse zaposlene (Mihalič, 2008, str. 9), kar smo storili tudi v našem primeru. Strokovnjaki priporočajo merjenje enkrat letno, kar se izvaja tudi v izbranem podjetju, ki smo ga predstavili v prejšnjem poglavju.

Na splošno zadovoljstvo pri delu pomeni, kako zadovoljni je zaposleni s svojim trenutnim delovnim mestom. Na podlagi tega opisa so raziskovalci predlagali različne definicije zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je konstrukt, ki je neposredno povezan z različnimi organizacijskimi rezultati, kot so fluktuacija zaposlenih, motivacija, predanost in produktivnost (Tawnar & Prasad, 2016, str. 860). To je tudi eden izmed razlogov, zakaj smo merili zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji.

Grafično in opisno so predstavljeni rezultati ankete podjetja ljudi z različnih delovnih enot v podjetju. S pomočjo vprašalnika smo ugotavljali povezanost posameznih dejavnikov motivacije glede na delovno enoto. Večina vprašanj je zaprtega tipa, le zadnje vprašanje je

odprto, kar pomeni, da lahko anketiranci s svojimi besedami oblikujejo odgovor. Anketa je anonimna.

Za potrebe raziskave smo uporabili podatke iz vprašalnikov, ki jih podjetje izvaja vsako leto. Odgovore zaposlenih smo vnesli v program za obdelavo statističnih podatkov Excel in SPSS, s pomočjo katerih v nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave.

Uporabljena statistična metoda v nalogi: ker imamo 12 spremenljivk, ki merijo zadovoljstvo, je smiselno narediti faktorsko analizo, ki nam bo določila faktor oziroma skupino spremenljivk, ki najbolj merijo zadovoljstvo. Po opravljeni faktorski analizi bomo opravili analizo variance oziroma ANOVO, kjer bomo preverjali ali obstajajo statistično značilne razlike med skupinami zaposlenimi in zadovoljstvom oziroma faktorjem zadovoljstva.

V oktobru 2018 so med zaposlenimi v podjetju opravili anonimno anketo o zadovoljstvu zaposlenih. Na sedežu podjetja je bilo 226 zaposlenih, od tega je bilo izpolnjenih in vrnjenih 202 anket. V podružnici podjetja pa je bilo od 162 zaposlenih vrnjenih 137 anket.

Neizpolnjene ankete niso bile vrnjene s strani delavcev, ki so bili na bolniški, porodniški ali se niso odzvali na anketo. Vprašalnik je bil uveden v letu 2014 in zajema 12 trditev oz. vprašanj. Tako je že možna primerjava s preteklimi leti.

Stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami so zaposleni izrazili s pomočjo štiri stopenjske lestvice, pri kateri pomeni 1, da je posameznik zelo nezadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – zadovoljen, vendar ne tako zelo in 4 – zelo zadovoljen

Postavili smo si dve hipotezi, kateri sta predstavljeni v nadaljevanju.

H1: Zaposleni v nabavi, prodaji, računovodstvu in razvoju so bolj zadovoljni od zaposlenih v proizvodnji.

H2: Zaposleni v tehnologiji, skladišču, kontroli in vzdrževanju so bolj zadovoljni kot delavci v proizvodnji.

### **4.3 Rezultati raziskave**

Med zaposlenimi na sedežu podjetja smo ugotovili, da so od maksimalne ocene 4 v povprečju zaposleni izrazili zadovoljstvo z 2,95. Z raziskavo smo ugotovili, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. To je predvsem zadovoljstvo s sodelavci, saj je ocena znašala 3,39. Najslabše pa so ocenili zadovoljstvo s plačo in z možnostjo napredovanja, ocena je znašala 2,46. Rezultati so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Ocena zadovoljstva zaposlenih v letu 2018

Zadovoljstvo...	Povprečna ocena
... z delom	3,13
... z vodstvom podjetja	2,82
... z neposrednim vodjem	3,00
... s sodelavci	3,39
... z možnostjo napredovanja	2,46
... s plačo	2,46
... s svojim statusom v podjetju	2,91
... z možnostmi za izobraževanje	2,75
... z delovnim časom	3,25
... s svojo poklicno kariero	2,94
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,16
... z varnostjo zaposlitve	3,18
<b>POVPREČNA OCENA</b>	<b>2,95</b>

Vir: lastno delo.

V raziskavi so stopnjo zadovoljstva zaposlenih na sedežu podjetja primerjali tudi glede na pretekla leta. Rezultate predstavljamo v tabeli 2, kjer je razvidno, da je stopnja zadovoljstva konstantna, razen v letu 2015, v katerem odstopa, saj je stopnja zadovoljstva višja pri vseh možnostih. Iz leta 2014 na leto 2018 se je najbolj povečalo zadovoljstvo delovnimi pogoji, najbolj pa se je zmanjšalo zadovoljstvo z možnostjo napredovanja in s plačo

Tabela 2: Primerjava ocene zadovoljstva zaposlenih na sedežu podjetja med leti 2014 in 2018

Zadovoljstvo...	2014	2015	2016	2017	2018
... z delom	3,08	3,37	3,15	3,25	3,13
... z vodstvom podjetja	2,96	3,07	2,84	2,98	2,82
... z neposrednim vodjem	3,09	3,38	3,24	3,08	3,00
... s sodelavci	3,35	3,46	3,42	3,38	3,39
... z možnostjo napredovanja	2,72	2,93	2,6	2,58	2,46
... s plačo	2,62	2,93	2,56	2,55	2,46
... s svojim statusom v podjetju	2,89	3,1	2,87	2,84	2,91
... z možnostmi za izobraževanje	2,69	2,95	2,73	2,82	2,75
... z delovnim časom	3,1	3,2	2,82	2,85	3,25
... s svojo poklicno kariero	2,88	2,98	2,87	2,86	2,94
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori )	2,78	3,13	2,85	2,98	3,16
... z varnostjo zaposlitve	3,1	3,2	3,06	3,17	3,18
<b>POVPREČNA OCENA</b>	<b>2,94</b>	<b>3,14</b>	<b>2,92</b>	<b>2,95</b>	<b>2,95</b>

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju smo oceno zadovoljstva zaposlenih razdelili še na posamezne enote, kar je razvidno tudi v tabeli 3.

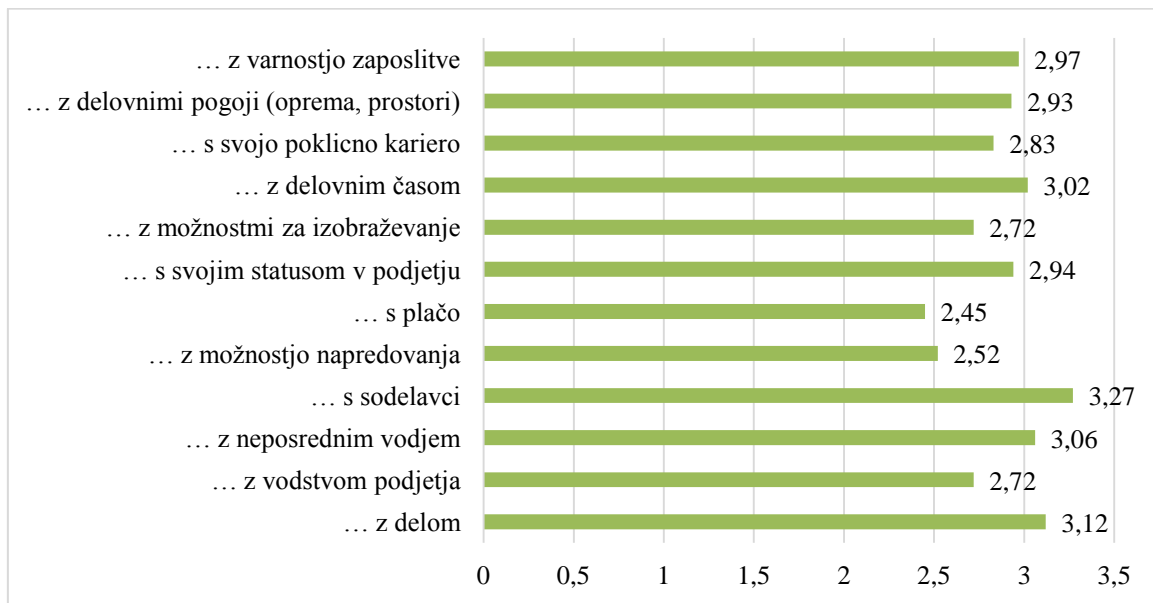
*Tabela 3: Ocena zadovoljstva zaposlenih v letu 2018, glede na delovno enoto*

Zadovoljstvo ...	Proizvodnja	Tehnologija, skladišče, kontrola, vzdrževanje	Nabava, prodaja, računovodstvo, razvoj
... z delom	3,12	3,18	3,08
... z vodstvom podjetja	2,72	2,74	3,00
... z neposrednim vodjem	3,06	3,03	2,92
... s sodelavci	3,27	3,54	3,36
... z možnostjo napredovanja	2,52	2,47	2,38
... s plačo	2,45	2,56	2,38
... s svojim statusom v podjetju	2,94	2,92	2,88
... z možnostmi za izobraževanje	2,72	2,62	2,92
... z delovnim časom	3,02	3,26	3,46
... s svojo poklicno kariero	2,83	3,00	3,00
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	2,93	2,90	3,65
... z varnostjo zaposlitve	2,97	3,21	3,35
<b>POVPREČNA OCENA</b>	<b>2,88</b>	<b>2,95</b>	<b>3,03</b>

*Vir: lastno delo.*

Iz tabele 3 je razvidno, da so najbolj zadovoljni zaposleni v nabavi, prodaji, računovodstvu in razvoju, najmanj pa v proizvodnji. V proizvodnji, katera je obravnavana tema naše diplomske naloge so zaposleni najmanj zadovoljni s plačo najbolj pa sodelavci. Zadovoljni so tudi z delom in delovnim časom, manj zadovoljni pa z možnostjo napredovanja, vodstvom podjetja in možnostmi za izobraževanjem. Zadovoljstvo zaposlenih predstavljamo grafično tudi v sliki 1.

Slika 1: Ocena zadovoljstva zaposlenih v proizvodnji v letu 2018



Vir: lastno delo.

Pridobljene podatke smo analizirali s pomočjo programa SPSS verzija 22. V programu SPSS smo uporabili naslednje statistične metode:

- Opisna oziroma deskriptivna statistika (aritmetična sredina, standardna napaka, varianca, numerus).
- Kolmogorov-Smirnov test za preverjanje ali je porazdelitev spremenljivke normalna
- Levenov test za ugotavljanje homogenosti varianc.
- Test analize variance (ANOVA), s katero bomo preverjali ali obstajajo med skupinami (delovnimi enotami) statistično značilne razlike v zadovoljstvu s posamezno trditvijo.
- Brown-Forsythe test, za spremenljivke, kjer je kršena ena ali obe predpostavki za izvedbo ANOVE.
- POST HOC Dunnettov T3 test za ugotavljanje, med katerimi skupinami so statistično značilne razlike.

Tabela 4: Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Varianca
... z delom	198	3,1212	,68742	,473
... z vodstvom podjetja	202	2,7673	,81669	,667
... z neposrednim vodjem	197	3,0457	,88233	,779
... s sodelavci	199	3,3317	,66709	,445
... z možnostjo napredovanja	199	2,5075	,94211	,888
... s plačo	202	2,4505	,88662	,786
... s svojim statusom v podjetju	200	2,9150	,76202	,581
... z možnostmi za izobraževanje	200	2,7350	,85347	,728
... z delovnim časom	201	3,1294	,81436	,663
... s svojo poklicno kariero	199	2,8894	,79635	,634
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	201	3,0249	,77742	,604
... z varnostjo zaposlitve	201	3,0746	,76773	,589
Veljavne enote	182			

Vir: lastno delo.

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo oziroma so najbolj zadovoljni s sodelavci, z delovnim časom, z delom, varnostjo zaposlitve, neposrednim vodenjem in delovnimi pogoji. Najmanj pa so zadovoljni s plačo.

Tabela 5: Levenov test homogenosti varianc

	Levenova statistika	Stat.značilnost
... z delom	7,087	,001
... z vodstvom podjetja	,402	,669
... z neposrednim vodjem	10,126	,000
... s sodelavci	,981	,377
... z možnostjo napredovanja	1,554	,214
... s plačo	,721	,488
... s svojim statusom v podjetju	1,933	,148
... z možnostmi za izobraževanje	6,429	,002
... z delovnim časom	,364	,695
... s svojo poklicno kariero	,079	,924
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	2,961	,054
... z varnostjo zaposlitve	1,015	,364

Vir: lastno delo.

Varianca ni homogena pri treh spremenljivkah, zadovoljstvu z delom, z neposrednim vodenjem in z možnostjo izobraževanja.

Tabela 6: Kolmogorov-smirnov test

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistika	df	Stat.značilnost
... z delom	,281	182	,000
... z vodstvom podjetja	,285	182	,000
... z neposrednim vodjem	,235	182	,000
... s sodelavci	,283	182	,000
... z možnostjo napredovanja	,240	182	,000
... s plačo	,283	182	,000
... s svojim statusom v podjetju	,249	182	,000
... z možnostmi za izobraževanje	,273	182	,000
... z delovnim časom	,256	182	,000
... s svojo poklicno kariero	,282	182	,000
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	,261	182	,000
... z varnostjo zaposlitve	,276	182	,000

Vir: lastno delo.

Rezultati testa so pokazali, da nobena spremenljivka ni normalno porazdeljena (podrobnejši rezultati po posamezni spremenljivki so v prilogi), zato ANOVE ne moremo izvesti. Ker je predpostavka o homogenosti varianc kršena pri treh, normalnost porazdelitve pa pri vseh spremenljivkah, bomo namesto ANOVE uporabili Brown-Forsythe test in tako ugotovili, med katerimi skupinami so statistično značilne razlike v zadovoljstvu.

Tabela 7: Brown-Forsythe test

		Statistika	Statistična značilnost
... z delom	Brown-Forsythe	,119	,888
... z vodstvom podjetja	Brown-Forsythe	1,167	,317
... z neposrednim vodjem	Brown-Forsythe	,170	,844
... s sodelavci	Brown-Forsythe	3,034	,053
... z možnostjo napredovanja	Brown-Forsythe	,221	,802
... s plačo	Brown-Forsythe	,353	,703
... s svojim statusom v podjetju	Brown-Forsythe	,042	,959
... z možnostmi za izobraževanje	Brown-Forsythe	,777	,463
... z delovnim časom	Brown-Forsythe	4,779	,010
... s svojo poklicno kariero	Brown-Forsythe	,829	,440
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	Brown-Forsythe	12,040	,000
... z varnostjo zaposlitve	Brown-Forsythe	3,602	,031

Vir: lastno delo.

Iz zgornje tabele vidimo, da test ni značilen pri treh spremenljivkah ( $p \leq 0,05$ ): zadovoljstvom z delovnim časom, z delovnimi pogoji in varnostjo zaposlitve.

*Tabela 8: Povprečna ocena zadovoljstva glede na delovno enoto*

Zadovoljstvo (Aritmetična sredina)	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj
... z delom	3,11	3,18	3
... z vodstvom podjetja	2,67	2,76	2,95
... z neposrednim vodjem	3,05	3,02	2,82
... s sodelavci	3,28	3,52	3,39
... z možnostjo napredovanja	2,59	2,11	2,26
... s plačo	2,45	2,57	2,34
... s svojim statusom v podjetju	2,93	2,94	2,78
... z možnostmi za izobraževanje	2,73	2,63	2,82
... z delovnim časom	3,01	3,29	3,39
... s svojo poklicno kariero	2,83	3	2,95
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	2,92	2,89	3,6
... z varnostjo zaposlitve	2,97	3,21	3,26

*Vir: lastno delo.*

V nadaljevanju bomo za spremenljivke, kjer je bilo ugotovljeno z Brown-Forsythe testom, da obstajajo razlike med skupinami, ugotavljali med katerimi skupinami so te razlike. To bomo ugotavljali s POST HOC testom in sicer z Dunnettov T3 testom, za izvedbo katerega je lahko kršena predpostavka o homogenosti varianc

Iz tabele v prilogi 3 vidimo, da so statistično značilne razlike med skupinami pri oddelkih:

- Pri zadovoljstvu s sodelavci: med proizvodnimi delavci in delavci v tehnologiji, skladišču, kontroli in vzdrževanju, saj je statistična značilnost  $p=0,05$ . Delavci v proizvodnji so ocenili zadovoljstvo s sodelavci z oceno 3,28, v oddelkih: Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje pa z 3,52, to pomeni, da so delavci v teh oddelkih: Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje bolj zadovoljni s sodelavci kot delavci s sodelavci v proizvodnji.
- Zadovoljstvu z delovnim časom: med delavci v proizvodnji in delavci v oddelkih: Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj. Delavci v proizvodnji so ocenili zadovoljstvo z delovnim časom z oceno 3,01, delavci v oddelkih: Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj pa z oceno 3,39.
- In zadovoljstvu z delovnimi pogoji med delavci v proizvodnji in delavci v Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj. Delavci v proizvodnji so ocenili zadovoljstvo s povprečno oceno 2,92, delavci v Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj pa z oceno



3,6. Obstajajo tudi statistično značilne razlike med delavci iz Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje in delavci iz Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj. Prvi so ocenili povprečno zadovoljstvo z delovnimi pogoji z oceno 2,89 drugi pa z 3,6.

- Pri vseh ostalih spremenljivkah ni statistično značilnih razlik.

Na hipotezi:

H1: Zaposleni v nabavi, prodaji, računovodstvu in razvoju so bolj zadovoljni od zaposlenih v proizvodnji in

H2: Zaposleni v tehnologiji, skladišču, kontroli in vzdrževanju so bolj zadovoljni kot delavci v proizvodnji.

Ne moremo enoznačno odgovoriti, saj so zaposleni v nabavi, prodaji, računovodstvu in razvoju bolj zadovoljni od zaposlenih v proizvodnji samo pri postavkah zadovoljstva z delovnim časom in delovnimi pogoji.

Zaposleni v tehnologiji, skladišču, kontroli in vzdrževanju pa so od delavcev v proizvodnji bolj zadovoljni samo glede zadovoljstva s sodelavci.

#### **5.4 Predlogi za izboljšave na temelju rezultatov raziskave**

Raziskava bo menedžerjem pomagala razumeti njihovo vlogo pri motivaciji zaposlenih in povečevanju njihovega zadovoljstva pri delu, predvsem smo se osredotočili na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnji, kjer je na določen način najtežje doseči zadovoljstvo zaposlenih. V pomoč jim bodo tudi rezultati o vrstah dejavnikov zadovoljstva.

Glede na rezultate raziskava podajamo naslednje predloge za izboljšave:

- Za povečanje zadovoljstva zaposlenih predlagamo povečanje plače in povečanje možnosti za napredovanje zaposlenih, saj zadovoljstvo s tema dvema faktorjema skozi leta upada.
- Najnižjo stopnjo zadovoljstva so izrazili zaposleni v proizvodnji, kjer je najbolj ključno obravnavati izpostavljene faktorje, katere so zaposleni izrazili kot najmanj zadovoljujoče.
- Spremljanje zadovoljstva zaposlenih predlagamo tudi za naprej, hkrati pa predlagamo uveljavitev pet stopenjske lestvice, ki bo natančneje opredelila zadovoljstvo zaposlenih.
- Iz izpolnjenih vprašalnikov je razvidno, da nekateri zaposleni odgovarjajo zelo avtomatično na vprašanja in po vsej verjetnosti vprašanj niti ne preberejo. Predlagamo izločanje teh vprašalnikov.

V raziskavi smo se omejili na zaposlene le v eni organizaciji. Da bi rezultate lahko splošili bi morali vključiti več naključno izbranih podjetij in zajeti večji vzorec.

## **SKLEP**

Zadovoljstvo pri delu je ena od najpomembnejših komponent, ki vplivajo na vedenje zaposlenih in rezultate njihovega dela. Raziskovalci že vrsto let raziskujejo, kako zadovoljstvo vpliva na druge organizacijske spremenljivke in obratno. Večina raziskovalcev je konceptualizirala zadovoljstvo kot večplasten konstrukt, ki obsega več vidikov.

Vodje v organizacijah morajo vsakodnevno ocenjevati zadovoljstvo pri delu s skrbnim opazovanjem in interpretacijo. Občasno je prav tako koristno, da se formalno preverijo stopnje zadovoljstva z delom med zaposlenimi. Zavedati se morajo, da je zaposlovanje in ohranjanje uspešnih zaposlenih eden glavnih izzivov, s katerimi se srečujejo delovne organizacije v današnjem raznolikem in stalno spreminjajočem gospodarstvu.

Pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih je potrebno poleg zagotovitve kolektivnega zadovoljstva, ki ga dosežemo z izpolnitvijo različnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, zagotoviti tudi individualno zadovoljstvo vsakega posameznika.

Vodenje podjetja z merjenjem, načrtovanjem in organiziranjem zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu pridobiva na pomenu, saj okolje organizacij postaja vse bolj nepredvidljivo, dinamično in z višjo stopnjo tveganj, trg pa postaja vse bolj globalen in človeški viri vse bolj pomembni.

Eden ključnih dejavnikov v delovni organizaciji so zadovoljni zaposleni, ki so zadovoljni z delovnim okoljem in delovnim mestom, ki je prilagojeno njihovim potrebam, oziroma v veliki meri zadovoljuje njihove potrebe. Uspešna in hkrati učinkovita organizacija ima za sabo zadovoljne zaposlene, ki so motivirani, delajo kakovostno in so bolj produktivni, s čimer ustvarjajo tudi organizacijo bolj uspešno.

Eden od najbolj vplivnih elementov za doseganje uspeha v podjetju je nedvomno zadovoljstvo zaposlenih in njihova motivacija za delo. Na ta dva faktorja pa vplivajo številni dejavniki, kot so značilnosti zaposlitve, osebnost zaposlenega, osebni sistem vrednot in drugi demografski in organizacijski dejavniki. Ni edinstvenega načina, kako pristopiti k posameznikovemu zadovoljstvu in motivaciji na delovnem mestu. Najpomembneje je, da se v podjetjih zavedajo, da so pomembne pri motivaciji in ustvarjanju zadovoljstva v organizaciji tudi razlike med posameznimi človeškimi značilnostmi zaposlenih.

## **LITERATURA IN VIRI**

1. Aristovnik, A. & Jaklič, K. (2013). Zadovoljstvo starejših delavcev pri delu kot dejavnik podaljšanja zaposlitve v Sloveniji in EU. *Naše gospodarstvo*, 59(5-6), 35–48.

2. Bailey, A. A., Albassami, F. & Al-Meshal, S. (2006). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840.
3. Barakat, S. R., Isabella, G., Gama Boaventura, J. M. & Mazzon, J. A. (2006). *The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction*. *Management Decision*, 54(9), 2325–2349.
4. Bisnode, d.o.o. (2019). *Bonitete poslovanja*. Pridobljeno 7. junij 2019 iz <https://bonitete.bisnode.si>
5. Blažič, M. (2017). Razumevanje kariere in zadovoljstva z njo v kontekstu organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 2, 75–91.
6. Cajnko, P., Treven, S. & Tominc, P. (2014). Managerial Coaching Model and the Impact of its Activities on Employee Satisfaction and Company Performance. *Management*, 9(4), 285–305.
7. Chung, T.-L., Rutherford, B. & Park, J. (2012). Understanding multifaceted job satisfaction of retail employee. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(9), 699–716.
8. Červ, R. (2012). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(1), 30–41.
9. Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R. & Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja*, 17(4), 117–130.
10. Feliks, J. (2007). *Vpliv na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
11. Gorenak, I. & Pagon, M. (2006). Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija*, 39(4), 247–253.
12. Gorenak, M. (2011). Analiza zaznavanja dejavnikov zadovoljstva slovenskih turističnih vodnikov in spremljevalcev. *Naše gospodarstvo*, 57(1-2), 26–34.
13. Gorenak, V. & Željko, B. J. (2008). The Job Satisfaction of Detectives Investigating Economic Crime in the Police Directorates of Ljubljana-Maribor and Some Reasons for their Fluctuation. *Organizacija*, 41(1), 14–21.
14. Jakopec, F. (2007). *Vpliv na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Didakta: Radovljica.
15. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 10–21.
16. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
17. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
18. Ocen, E., Kasekende, F. & Angunadaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–767.

19. Papler, D. & Bojnec, Š. (2011). Organizacija delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju za distribucijo električne energije. *Organizacija*, 44(2), 85–95.
20. Podgornik, N. (2002). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici. *R&D Raziskave in razprave*, 5(1), 101–134.
21. Sakanovič, Z. & Mayer, J. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Organizacija* 39(4), 254–264.
22. Skinder Savič, K. & Skela-Savič, B. (2014). Organizational culture in general hospitals and its relationship with job satisfaction. *Obzornik zdravstvene nege*, 48(2), 88–103.
23. Tahir Suliman, A. M. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294–311.
24. Tawnar, K. & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderaton. *Management Decision*, 54(4), 854–886.
25. Tomaževič, N., Seljak, J. & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209–227.
26. Tomplast predelava termoplastov, d.o.o. (2019). *Letno poročilo za leto 2018*. Mirna: Tomplast predelava termoplastov, d.o.o.
27. Urošević, S. & Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, 45(4), 174–182.
28. Verle, K. & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposleni. *Management*, 5(2), 131–147.
29. Žužman, D. & Žužman, I. (2014). Povezanost zadovoljstva zaposlenih z odnosom do kakovosti kot dela organizacijske klime v izbrani organizaciji. *Mednarodno inovativno poslovanje* 6(1/2).

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketa zadovoljstva

### ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami izrazite s pomočjo štiri stopenjske lestvice, pri kateri pomeni 1, da je posameznik zelo nezadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – zadovoljen, vendar ne tako zelo in 4 – zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO ...	STOPNJA ZADOVOLJSTVA			
... z delom	1	2	3	4
... z vodstvom podjetja	1	2	3	4
... z neposrednim vodjem	1	2	3	4
... s sodelavci	1	2	3	4
... z možnostjo napredovanja	1	2	3	4
... s plačo	1	2	3	4
... s svojim statusom v podjetju	1	2	3	4
... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4
... z delovnim časom	1	2	3	4
... s svojo poklicno kariero	1	2	3	4
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4
... z varnostjo zaposlitve	1	2	3	4

Na katerem delovnem mestu ste zaposleni:

1. Proizvodnja
2. Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje
3. Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj

V kateri delovni enoti ste zaposleni:

1. Mirna
2. Semič

Za sodelovanje se vam zahvaljujemo!

## Priloga 2: Statistični izračuni

### Descriptives

		Statistic	Std. Error
... z delom	Mean	3,1154	,05127
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3,0142	
	Mean Upper Bound	3,2165	
	5% Trimmed Mean	3,1465	
	Median	3,0000	
	Variance	,478	
	Std. Deviation	,69161	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,460	,180
	Kurtosis	,210	,358
	... z vodstvom podjetja	Mean	2,7253
95% Confidence Interval for Lower Bound		2,6051	
Mean Upper Bound		2,8455	
5% Trimmed Mean		2,7503	
Median		3,0000	
Variance		,675	
Std. Deviation		,82188	
Minimum		1,00	
Maximum		4,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-,357	,180
Kurtosis		-,289	,358
... z neposrednim vodjem		Mean	3,0275
	95% Confidence Interval for Lower Bound	2,8966	
	Mean Upper Bound	3,1583	
	5% Trimmed Mean	3,0861	
	Median	3,0000	
	Variance	,800	
	Std. Deviation	,89462	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	



	Interquartile Range	2,00	
	Skewness	-,616	,180
	Kurtosis	-,402	,358
... s sodelavci	Mean	3,3571	,04733
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3,2638	
	Mean Upper Bound	3,4505	
	5% Trimmed Mean	3,4029	
	Median	3,0000	
	Variance	,408	
	Std. Deviation	,63848	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,608	,180
	Kurtosis	,045	,358
... z možnostjo napredovanja	Mean	2,5330	,06954
	95% Confidence Interval for Lower Bound	2,3958	
	Mean Upper Bound	2,6702	
	5% Trimmed Mean	2,5366	
	Median	3,0000	
	Variance	,880	
	Std. Deviation	,93815	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,157	,180
	Kurtosis	-,850	,358
... s plačo	Mean	2,4670	,06687
	95% Confidence Interval for Lower Bound	2,3351	
	Mean Upper Bound	2,5990	
	5% Trimmed Mean	2,4634	
	Median	3,0000	
	Variance	,814	
	Std. Deviation	,90212	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,289	,180

	Kurtosis		-,805	,358
... s svojim statusom v podjetju	Mean		2,9121	,05688
	95% Confidence Interval for Lower Bound		2,7998	
	Mean	Upper Bound	3,0243	
	5% Trimmed Mean		2,9267	
	Median		3,0000	
	Variance		,589	
	Std. Deviation		,76741	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,145	,180
	Kurtosis		-,631	,358
	... z možnostmi za izobraževanje	Mean		2,7363
95% Confidence Interval for Lower Bound			2,6089	
Mean		Upper Bound	2,8637	
5% Trimmed Mean			2,7625	
Median			3,0000	
Variance			,759	
Std. Deviation			,87108	
Minimum			1,00	
Maximum			4,00	
Range			3,00	
Interquartile Range			1,00	
Skewness			-,372	,180
Kurtosis			-,458	,358
... z delovnim časom		Mean		3,1154
	95% Confidence Interval for Lower Bound		2,9990	
	Mean	Upper Bound	3,2318	
	5% Trimmed Mean		3,1709	
	Median		3,0000	
	Variance		,633	
	Std. Deviation		,79563	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,676	,180
	Kurtosis		,084	,358
	... s svojo poklicno kariero	Mean		2,8846

	95% Confidence Interval for Lower Bound	2,7672	
	Mean	Upper Bound	3,0020
	5% Trimmed Mean	2,9274	
	Median	3,0000	
	Variance	,644	
	Std. Deviation	,80254	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,436	,180
	Kurtosis	-,145	,358
... z delovnimi pogoji	Mean	3,0165	,05803
(oprema, prostori)	95% Confidence Interval for Lower Bound	2,9020	
	Mean	Upper Bound	3,1310
	5% Trimmed Mean	3,0549	
	Median	3,0000	
	Variance	,613	
	Std. Deviation	,78293	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,448	,180
	Kurtosis	-,233	,358
... z varnostjo zaposlitve	Mean	3,0714	,05621
	95% Confidence Interval for Lower Bound	2,9605	
	Mean	Upper Bound	3,1823
	5% Trimmed Mean	3,1160	
	Median	3,0000	
	Variance	,575	
	Std. Deviation	,75827	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,581	,180
	Kurtosis	,176	,358

Vir: lastno delo

### Priloga 3: POST HOC Dunnettov T3 test razlik med skupinami

Odvisna spremenljivka	(I) Delovna enota	(J) Delovna enota	Razlika aritmetične sredine	Stan.napaka	Stat.znač..
... z delom	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,05754	,11676	,946
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,04195	,21466	,996
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	,05754	,11676	,946
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,09949	,23171	,963
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	-,04195	,21466	,996
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,09949	,23171	,963
... z vodstvom podjetja	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,02137	,15698	,999
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,27778	,18020	,341
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	,02137	,15698	,999
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,25641	,21807	,565
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	,27778	,18020	,341
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,25641	,21807	,565
... z neposrednim vodjem	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,03221	,18691	,997
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,13477	,23803	,920
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	-,03221	,18691	,997
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,10256	,28709	,978
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	-,13477	,23803	,920
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,10256	,28709	,978

	Računovodstvo, Razvoj	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,10256	,28709	,978
... s sodelavci	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,26427*	,10834	,050
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,08581	,12954	,880
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	,26427*	,10834	,050
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,17846	,14430	,524
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	,08581	,12954	,880
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,17846	,14430	,524
... z možnostjo napredovanja	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,05051	,19442	,991
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,13958	,20239	,867
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	-,05051	,19442	,991
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,08907	,25496	,979
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	-,13958	,20239	,867
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,08907	,25496	,979
... s plačo	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,11172	,17228	,887
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,06777	,18329	,976
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	,11172	,17228	,887
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,17949	,22791	,816
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	-,06777	,18329	,976
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,17949	,22791	,816
... s svojim statusom v podjetju	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,01241	,13627	1,000

		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,05087	,19061	,990
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	-,01241	,13627	1,000
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,03846	,21398	,997
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	-,05087	,19061	,990
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,03846	,21398	,997
... z možnostmi za izobraževanje	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,10236	,18394	,924
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,20533	,20335	,678
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	-,10236	,18394	,924
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,30769	,25663	,549
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	,20533	,20335	,678
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,30769	,25663	,549
... z delovnim časom	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,23241	,14636	,309
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,43754*	,13648	,007
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	,23241	,14636	,309
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,20513	,16980	,542
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	,43754*	,13648	,007
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,20513	,16980	,542
... s svojo poklicno kariero	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,16800	,15415	,623
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,16800	,18673	,749
	Tehnologija, Skladišče,	Proizvodnja	,16800	,15415	,623

	Kontrola, Vzdrževanje	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	,00000	,22112	1,000
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	,16800	,18673	,749
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,00000	,22112	1,000
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,03114	,15550	,996
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,72527*	,11518	,000
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	-,03114	,15550	,996
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,75641*	,17035	,000
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	,72527*	,11518	,000
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,75641*	,17035	,000
... z varnostjo zaposlitve	Proizvodnja	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	-,23713	,13603	,234
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,37815	,16164	,072
	Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	Proizvodnja	,23713	,13603	,234
		Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	-,14103	,18735	,835
	Nabava, Prodaja, Računovodstvo, Razvoj	Proizvodnja	,37815	,16164	,072
		Tehnologija, Skladišče, Kontrola, Vzdrževanje	,14103	,18735	,835

Vir: lastno delo