

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA NOTRANJEGA POSLOVNEGA OKOLJA V IZBRANEM
PODJETJU**

TINA SETNIKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tina Setnikar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Analiza notranjega poslovnega okolja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. Dr. Alenko Slavec.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA IZBRANIH DILEM NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA.....	2
1.1 Ravnotežje med delom in družino	2
1.1.1 Konflikti, ki izvirajo iz službe	5
1.1.2 Konflikti, ki izvirajo iz družine.....	6
1.2 Organizacijska klima	6
1.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih	8
1.2.2 Odnosi med zaposlenimi.....	9
1.3 Zdravje na delovnem mestu.....	9
1.3.1 Stres.....	10
1.3.2 Izgorelost.....	11
2 ŠTUDIJA PRIMERA IZBRANIH DILEM NOTRANJEGA OKOLJA V IZBRANEM PODJETJU	13
2.1 Namen in cilji raziskave	13
2.2 Metodologija raziskovanja	13
2.3 Analiza rezultatov.....	14
2.3.1 Namenitev časa zaposlenih za posamezne aktivnosti	14
2.3.2 Odnosi med zaposlenimi.....	14
2.3.3 Konflikt na delovnem mestu in obravnavanje konflikta	15
2.3.4 Stres na delovnem mestu	16
2.3.6 Ravnotežje med delom in družino	19
2.3.7 Pogostost pojava situacij.....	19
2.4 Predlogi izboljšav	20
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI.....	24
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Kako pogosto so se znašli v konfliktu zaradi spodaj naštetih situacij (v odstotkih)	15
Slika 2: Ali menite, da ste pod vplivom stresa?(v odstotkih).....	16
Slika 3: Na koga se lahko zaposleni obrnejo (v odstotkih)	18

KAZALO TABEL

Tabela 1:Koliko časa namenijo zaposleni naslednjim aktivnostim (v odstotkih)	14
Tabela 2: Odnosi med zaposlenimi (v odstotkih).....	15
Tabela 3: Obravnavanje konflikta (v odstotkih).....	16
Tabela 4: Stres na delovnem mestu (v odstotkih)	17
Tabela 5: Obvladovanje stresa (v odstotkih).....	18
Tabela 6: Zadovoljstvo na delovnem mestu (v odstotkih)	19
Tabela 7: Ravnotežje med delom in družino (v odstotkih)	19
Tabela 8: Pogostost pojava situacij (v odstotkih).....	20

UVOD

Notranje okolje podjetja zajema odnose v podjetju, ravnotežje med delom in družino ter zdravje zaposlenih. Odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi ter med samimi zaposlenimi so pomembni za poslovanje podjetja, ki mora delovati tako, da se informacije širijo hitro in da ne pride do večjih napak. Vsak zaposleni želi poleg dela imeti tudi dovolj časa za družino, zato mora uravnovežiti svoj čas za delo in družino, tako da nemoteno opravlja obveznosti na delovnem mestu ter se lahko dovolj posveča družini. Za podjetje je pomembno tudi zdravje zaposlenih. Stres, ki je danes vse pogostejši, povzroča slabo počutje in hude bolezni, delo je zato manj učinkovito, storilnost zaposlenih pa nižja. Uspešnost podjetja temelji na dobrem vzdušju med zaposlenimi, to pa ugodno vpliva na motivacijo pri delu.

Podjetje, na katerem temelji zaključna strokovna naloga, želi ostati anonimno. Gre za srednje veliko montažno podjetje s področja strojnih in tehnoloških napeljav, ki ima pravnoorganizacijsko obliko d.o.o.

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati, koliko so zaposleni pomembni za podjetje, ter na podlagi analize anketnih odgovorov podati predloge za izboljšanje trenutnega stanja notranjega okolja v podjetju. Cilji raziskave so osredotočeni na morebitno prisotnost stresa med zaposlenimi, na medsebojne odnose v podjetju, konflikte in način njihovega reševanja, na raven zadovoljstva zaposlenih in stopnjo ravnotežja med delom in družino zaposlenih.

V prvem, teoretičnem delu zaključne strokovne naloge sem preučila slovensko in tujo literaturo, ki se navezuje na področje notranjega okolja podjetja. Želela sem pridobiti čim več podatkov o raziskovanem področju, ki sem jih uporabila kot osnovo pri oblikovanju vprašanj za anketo. S preučevanjem literature sem spoznala, kateri dejavniki so povezani z raziskovano temo. Večino dejavnikov sem opisala, za kar sem uporabila stališča in mnenja različnih avtorjev, predvsem iz znanstvenih člankov.

Drugi, empirični raziskovalni del temelji predvsem na kvantitativni metodi. Ker sem želela od zaposlenih pridobiti mnenja o trenutnem stanju notranjega okolja v podjetju, sem se odločila sestaviti anketo. Pri tem so mi bile v pomoč prejšnje raziskave z obravnavanega področja, tako domače kot tuje. Zaposleni so dobili anketo v fizični obliki in mi rešeno vrnili. S pomočjo izpolnjenih anketnih listov sem prišla do odgovorov, na podlagi katerih sem oblikovala zaključke in podala predloge.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so opredeljeni pojmi izbranih dilem notranjega okolja podjetja. S pomočjo prebrane literature in mnenj avtorjev so opisani ravnotežje med delom in družino, organizacijska klima in zdravje na delovnem mestu. V empiričnem delu je najprej prikazan namen raziskave, nato pa razložena metodologija raziskovanja. Temu sledita analiza z anketo pridobljenih podatkov in sklop predlogov za izboljšave.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA IZBRANIH DILEM NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA

Podjetja želijo doseči svoje cilje in biti učinkovita ter uspešna, zato potrebujejo človeški kapital, ki je ključnega pomena za podjetje in ima pomembno vlogo pri doseganju ciljev. Znanje in spretnosti same po sebi nimajo vrednosti za podjetje, zato podjetje potrebuje ljudi, da lahko z njimi ustvari novo vrednost (Mihalič, 2006, str. 48).

Podjetje ima lahko veliko visoko izobraženih zaposlenih, vendar bo lahko poslovalo slabo, če manager ne poskrbi za dobro okolje. Človeški kapital ni zagotovilo, da se bo podjetje izognilo težavam na trgu. Zato morajo vodje primerno motivirati zaposlene in odpravljati zdravju škodljive posledice.

V zaključni nalogi sem se posvetila naslednjim dilemam notranjega okolja podjetja: ravnotežje med delom in družino, konflikti, ki izvirajo iz podjetja, konflikti, ki izvirajo iz družine, organizacijska klima, odnosi med zaposlenimi, zadovoljstvo zaposlenih, zdravje na delovnem mestu, stres in izgorevanje. Moj namen je, da vodjem podjetja pokažem, da ljudje niso samo navadna delovna sila, ampak jih je potrebno spodbujati, motivirati ter imeti z njimi spoštljiv in prijazen odnos. Vsi smo se na delovnem mestu že kdaj neprijetno počutili, ko nadrejeni z nami niso bili zadovoljni in so svoje nezadovoljstvo izrazili na neprijazen način, z jeznim, s strogim in povišanim tonom glasu. Posledice takega ravnanja so slabo počutje, nerazpoloženost in raztresenost, ki prerastejo v strah pred izgubo službe. Vse to so znamenja za začetek problemov.

1.1 Ravnotežje med delom in družino

Ravnotežje med delom in družino pomeni zadovoljno in dobro delovanje na delovnem mestu in doma z minimalnimi konflikti v vsaki od vlog (Clark v Greenhaus, Collins & Shaw, 2003, str. 512). Pomeni iskanje pravega ravnotežja med delom in osebnim življenjem ter nadzorovanje kdaj, kje in kako nekdo deluje (Vlems v Igbinomwanhia, O. R., Iyayi, O., & Iyayi, F., 2012, str. 113). Takšno ravnotežje je vedno skrb tistih, ki imajo željo po kvalitetnem življenju na delovnem mestu in izven njega (Guest, 2002, str. 256).

Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem je del vsakdana ljudi, ki delajo. To ravnotežje je različno za vsako osebo in se spreminja skozi različna obdobja našega življenja. Še posebej velik izziv predstavlja za zaposlene takrat, ko si ustvarijo družino, medtem ko si še gradijo kariero, za katero so do takrat namenili večji del svojega časa. Napredovanje in visoko plačilo zahtevata veliko obveznosti in odgovornosti, ki se morata v novih razmerah kosati z novimi obveznostmi, ki jih prinaša družina. V nekaterih primerih pa kariera izgubi na pomenu, ker dajo zaposleni prednost družini; tedaj se podjetja lahko soočajo tudi z izgubo zaposlenih, ki jih morajo nadomestiti z novimi (Kaiser & Ringlsetter, 2011, str. 117). Za

dosego ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem je treba opredeliti osebne in poklicne cilje in jih večkrat ponovno ovrednotiti (Urman & Ehrenfeld, 2012, str. 25).

Ravnotežje med delom in družino ima tri komponente (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003, str. 510):

- časovno ravnotežje, ko sta delu in družini namenjeni enaki količini časa,
- uravnotežena vključenost, ki pomeni enakovredno sodelovanje, predanost in psihološko vključenost v poslovne in družinske vloge,
- uravnoteženo zadovoljstvo, ki pomeni enako stopnjo zadovoljstva tako z delom kot z družino.

Usklajenost vseh treh komponent je poglobitnega pomena za uspešno ravnotežje med delom in družino.

Ravnotežje med delom in družino omogoča zaposlenemu, da izboljša kakovost in učinkovitost svojega dela ter poveča uspešnost podjetja (Peters & Heusinkveld v Pasamar & Valle Cabrera, 2013, str. 963). Učinkovitost dela zaposlenih lahko podjetje spodbuja s tem, da izkoristi prednosti človeških virov in psiholoških sposobnosti (Luthans, v Muse, Harris, Giles & Feild, 2008, str. 171). Če pa takšnega ravnotežja ni, pogosto nastanejo problemi. Vzrokov je več. Nastanejo lahko zato, ker želi nekdo doseči cilje, ki so zahtevni ali težko dosegljivi. Če ne uspe doseči teh ciljev ali ima veliko težav na poti k doseganju teh ciljev, postane nejevoljen in zagrenjen. Poleg tega neravnotežje med delom in družino znižuje kvaliteto življenja in ugodja (Kofodimos v Caproni, 1997, str. 52).

Službeno in družinsko življenje sta medsebojno povezana in vplivata drug na drugega. Če je osebno življenje dobro, se bo ta pozitiven vpliv prenesel tudi na delovno mesto, kjer bo ustvaril podoben vpliv na družinsko življenje (Urman & Ehrenfeld, 2012, str. 16).

Raziskave kažejo, da se veliko parov in družin sreča s konflikti, povezanimi z delovnimi in družinskimi vlogami (Tatman, Hovestadt, Yelsma, Fenell, & Canfield, 2006, str. 40). Te konflikte zaposleni poskušajo zmanjšati in hkrati želijo doseči ravnotežje med delom in družino na različne načine, na primer tako, da delajo v izmenah, da imajo prilagodljiv urnik delovnega mesta in/ali krajši delovni čas (Becker & Moen; Staines & Pleck v Tausig & Fenwick, 2001, str. 102). Ohraniti ravnovesje med delovnimi zahtevami in družinskimi obveznostmi je eden od največjih izzivov, s katerimi se soočajo sodobne družine, ki si želijo ohraniti zadovoljstvo v zakonu, družinsko kohezijo ter zadovoljstvo pri delu. Še posebej je to pomembno v družinah, v katerih oba starša delata, saj obstaja večja možnost, da se pojavijo konflikti in stres. Do tega lahko pride hitreje tudi v primerih, ko so dohodki družine nizki in je to edini vir za preživetje (Tatman, et al., 2006, str. 49). Učinkovito usklajevanje zahtev na delovnem mestu z zahtevami družinskega življenja običajno vodi v bolj zadovoljujoče življenje (Barnett, Del Campo, Del Campo & Steiner, 2003, str. 354).

Raziskovalci (npr. Tatman, et al., 2006) so problem ravnovesja ločili na dva konflikta:

- konflikt med delom in družinskimi vlogami, ki izvira iz pričakovanj službe, ki posega v družinske vloge (angl. *work-to-family conflict*, v nadaljevanju WFC);
- konflikt med družino in delom, ki izvira iz pričakovanj družine, pri čemer družina posega v službene vloge (angl. *family-to-work conflict*, v nadaljevanju FWC).

Konflikti vodijo k negativnim psihološkim in fizičnim težavam, kot so povečana poraba alkohola, zasvojenost z drogami, stres in razdraženost. Družinski člani, ki so pre zaposleni na delu, so manj pristni in čustveni v svojem družinskem krogu. Družinski člani se ne počutijo povezane drug z drugim, med seboj pa se pogosto ne poznajo v celoti (Figley, 1998, str. 190). V družinah, kjer so družinski člani tesneje povezani, empatični in razumevajoči, so tudi konflikti manjši ali manj pogosti (Figley, 1998, str. 190).

Konflikti med delom in družino se izrazijo v različnih problemih, kot so: različna tveganja za fizično in duševno zdravje, izgorelost, slaba delovna storilnost, slaba starševska uspešnost, zamujanje na delovno mesto, odsotnost z dela, manjši promet v podjetju, nizka vključenost delovnih mest, nizka morala, nizko zadovoljstvo z delom, življenjem, zakonsko zvezo in družino (Mesmer-Magnus, & Viswesvaran, 2006, str. 555). Zaposleni, za katere bi bila izguba dohodka težka, imajo še večje možnosti, da jih doletijo te težave, ki posledično omejujejo tudi njihovo produktivnost (Allen, Herst, Bruck, & Sutton v Süß & Sayah, 2013, str. 252).

V strokovnih službah zahtevajo od zaposlenih veliko delovnih ur, visoko fleksibilnost in stalno motivacijo. To še posebej velja za zaposlene, ki so v vlogi svetovalcev in ki se neposredno soočajo z naročnikom. Zaradi tega zaposleni preživijo velik del svojega časa v službi in precej manj z družino. To je tudi vzrok, zakaj svetovalna podjetja niso privlačna za ženske. Še večjim težavam so podvrženi zaposleni, ki imajo večjo odgovornost (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 117).

Napredek v informacijski tehnologiji in hkrati tudi želja delodajalcev, da zaposlenim omogočajo boljše delovne pogoje in zmanjšujejo konflikte med delom in družino, sta spodbudili delodajalce k sprejetju različnih družini prijaznih politik, kot so varstvo otrok, delitev delovnega mesta, delo od doma, fleksibilen prihod na delo, zgoščeno delo in podobno (Wight & Raley, 2009, str. 199). Po drugi strani pa je tehnološki napredek izpodrinil tradicionalni čas dela in danes zaposleni težje naredijo mejo med delom in družinskim življenjem zaradi mobilnih telefonov, pozivnikov, prenosnih računalnikov in elektronske pošte (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006, str. 555).

Dejavniki, ki omogočajo dobro počutje na delovnem mestu, so: smiselno delo, priložnosti za razvoj, razni izzivi, ki ustrezajo znanju in spretnostim, strokovna kultura, podpora zunanjih interesov in samooskrba (Urman & Ehrenfeld, 2012, str. 29). K višjemu zadovoljstvu z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem prispeva tudi državna podpora za ravnovesje

med poklicnim in zasebnim življenjem, ki skuša omiliti negativen vpliv na delo (Abendroth & Den Dulk, v Trefalt, Drnovšek, Svetlina-Nabergoj & Adlešič, 2013, str. 449). Državna podpora se financira iz javnih sredstev in je zanjo potrebno oddati vlogo. Država nudi finančno podporo za nego otrok, dopuste, otroške dodatke in podobno (Abendroth, Van Der Lippe & Maas, 2012, str. 582). Poleg državne podpore lahko podjetje samo sprejema ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Z izpolnjevanjem zahtev podjetje pridobi certifikat Družini prijazno podjetje, ki ga podeljuje Inštitut Ekvilib.

1.1.1 Konflikti, ki izvirajo iz službe

Interakcija med delovnim in družinskim področjem je pritegnila veliko pozornosti že v preteklih desetletjih (Greenhaus & Beutell; Frone, Russell & Cooper; Allen, Herst, Bruck & Sutton; Witt & Carlson v Xu, 2008, str. 1). Xu (2008) navaja, da so raziskave pokazale povezave med poklicnim in osebnim življenjem, ki so lahko pozitivne in negativne. Te povezave se lahko prenašajo od dela na družino ter obratno, od družine na delo.

Da bi delodajalci omogočili lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih in da bi hkrati tudi zaposleni bolje razumeli, kako dosegati to ravnotežje, je pomembno poznati mehanizme, preko katerih delo posega v družino, saj le-to vpliva na razpoloženje, vedenje in dobro počutje (Xu, 2008, str. VI). Konflikt med delom in družino, ki izvira iz dela, se pojavlja, ko ima zaposleni dolg delovnik in s tem ne uresničuje pričakovanj družine, ki si želi, da bi dlje časa preživel v družinskem krogu (Tatman et al., 2006, str. 40). Dolge delovne ure v podjetju so povezane s povečanjem konfliktov med delom in družino in so posredno povezane tudi s psihološko stisko, ki jo čutijo zaposleni (Major, Klein & Ehrhart, 2002, str. 433). Zaposleni, ki imajo preveč dela na delovnem mestu ali doživljajo pritisk nadrejenega, morajo delati veliko ur. To ustvarja napetost in stres, ki lahko zmanjšata sposobnost prilagajanja odgovornostim doma (Major et al., 2002, str. 433).

Zaposleni, ki preživi več časa na delovnem mestu, potrebuje pomoč v gospodinjstvu, kot je na primer čiščenje hiše ali varstvo otrok, saj za ta opravila nima časa. Hkrati pa to negativno vpliva na družinsko življenje zaposlenega, ker ne izpolnjuje družinskih dolžnosti (Major et al., 2002, str. 428). Zaposleni, ki želi preživeti več časa z družino, delu namenja manj časa in mu ne daje več prednosti. Na primer računovodja, ki je zaposlen v svetovalnem podjetju, preživi veliko časa na delovnem mestu in opravi veliko potovanj. Da bi zmanjšal te negativne dejavnike, se lahko zaposli v lokalnem podjetju in s tem zmanjša število delovnih ur in potovanj ter preživi več časa z družino (Corrigall & Konrad, 2006, str. 99).

Delovni teden je glede na določene okoliščine lahko tudi daljši, če je povezan z obogatitvijo dela in napredkom v karieri zaposlenega. Zaposleni z ustreznim ravnotežjem med delom in družino bo lažje namenil dodatne ure za delo. Če pa se pojavijo konflikti na delovnem mestu ali v družini, kar vpliva na zadovoljstvo z obojim, je vsaka dodatna ura dela obremenjujoča. Nadrejeni lahko nudijo prožnost in podporo pri delu, tako da zaposlenemu omogočijo

pozitivno ravnovesje med delom in družino ter boljše delovanje na delovnem mestu (McNamara, Pitt-Catsoupes, Matz-Costa, Brown & Valcour, 2012, str. 284-286). Delodajalci zaposlenemu nudijo podporo tako, da mu omogočijo doseči boljše ravnotežje med delovnimi in družinskimi obveznostmi (Thomas & Ganster v Greenhaus, Ziegert & Allen, 2012, str. 266).

Poseg dela v družino je povezan s pomembnimi individualnimi in poslovnimi rezultati, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu in zdravje zaposlenih (Mesmer-Magnus & Viswesvaran v Xu, 2008, str. 2). Razne socialno-ekonomske spremembe in tehnološki napredek (kot na primer povečanje števila parov, kjer oba partnerja služita, ter internet), so omogočili globljo povezavo med službenim in osebnim življenjem. Po drugi strani pa so meje med obema področjema delovanja postale bolj nerazločne s pričakovanjem, da so zaposlovalci bolj vpleteni v neslužbene zadeve zaposlenih (Morishima v Xu, 2008, str. 1).

1.1.2 Konflikti, ki izvirajo iz družine

Xu (2008) navaja, da lahko tudi družina vpliva na delo in na zadovoljstvo z delom. Potrebno se je zavedati, da težave v osebnem življenju vplivajo na kvaliteto dela in tudi na medosebne odnose v podjetju. Če imamo slabe odnose v družini in smo zaradi tega v stresu, lahko to prenesemo v podjetje. Delo opravljamo površno, postanemo bolj odrezani do ostalih v kolektivu, krhati se začnejo odnosi v podjetju.

Zaradi pomanjkanja virov, kot sta čas in energija, je težko uspešno opravljati vloge, povezane z družino, če čas, ki je namenjen delovni vlogi, ovira izpolnjevanje odgovornosti v družinski vlogi (Cho & Allen, 2012, str. 277). Tako na primer zaposleni, ki delajo do poznih ur, ne morejo pravočasno po svoje otroke v šolo ali na izvenšolske dejavnosti, otrokom premalo pomagajo pri domačih nalogah, učenju, branju, premalo časa posvečajo skupnemu preživljanju prostega časa, gledanju televizije, igranju in podobnemu (Cho & Allen, 2012, str. 276). Konflikt se lahko pojavi tudi takrat, ko se zaposleni zaradi pomanjkanja časa za družino prepira s svojim partnerjem in je zato v službi pod pritiskom. Ta je še večji, če je zaposleni vezan na določene roke za dokončanje projektov ali delovnih obveznosti (Xu, 2008, str. 7).

1.2 Organizacijska klima

Veliko študij kaže, da zadovoljstva na delovnem mestu ne moremo razložiti samo s stališča plače in napredovanj. Na odnos do dela vplivajo tudi organizacijske značilnosti in socialna razmerja, ki sestavljajo delovno okolje posameznika. Organizacijske in socialne spremenljivke, ki določajo okolje zaposlenega, so združene pod pojmom organizacijska klima. Organizacijska klima obsega zaznave zaposlenega, karakteristike podjetja, za katerega dela, ter odnos z drugimi ljudmi, medtem ko opravlja svoje delo (Patterson, Warr & West, 2004, str. 324). Poleg te definicije organizacijske klime obstaja še veliko drugih, ki pa se med seboj po širini opredelitve razlikujejo. Tako na primer Gilmer (1961) opredeljuje klimo na

podlagi njenih značilnosti, po katerih se podjetje loči od drugih in hkrati vpliva na vedenje zaposlenih. Klima je tisto, na kar reagiramo, celoten kontekst spodbujanja in delovnega vrveža.

V praksi se pogosto organizacijsko klimo enači z organizacijsko kulturo, vendar se klima in kultura bistveno razlikujeta predvsem v (Mihalič, 2006, str. 254):

- času, saj se kultura navezuje tudi na preteklost, medtem ko se klima navezuje na sedanjost; organizacijska kultura ima vpliv na klimo, saj ima kultura sistemski pomen in je konceptualno nad sfero klime;
- metodologiji, saj se klima kvantitativno aplicira, kultura pa predvsem kvalitativno;
- pomenu, saj se klima ustvarja začasno, kultura pa skozi daljša časovna obdobja;
- njunih lastnostih, ki vplivajo na možnost upravljanja.

Lastnosti organizacijske klime so (Kaj je organizacijska klima):

- označevanje množične lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave;
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Učenje in dobra delovna klima pozitivno vplivata na zadrževanje zaposlenih v podjetju. Tako zaposleni dobijo občutek samopotrditve in hkrati dobijo možnost za razvoj svojih zmožnosti (Cooperrider & Visser v Kyndt, Dochy, Michielsens in Moeyaert, 2009, str. 200). Zaposleni bodo želeli delati za podjetje, katerega vrednote se ujemajo z njihovimi lastnimi vrednotami, in bodo imeli željo v njem ostati (DeConinck, DeConinck & Banerjee, 2013, str. 2).

Če podjetje želi spremeniti klimo, je predpogoj ta, da analizira trenutno stanje, določi smernice, ki jih želi vzpostaviti, ter naredi načrt spreminjanja (Mihalič, 2006, str. 258).

Dobra organizacijska klima je tesno povezana z zadovoljstvom zaposlenih in z odnosi med zaposlenimi. Zato sta v nadaljevanju ta dva vidika podrobneje opredeljena.

1.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo na delovnem mestu ima pomembno vlogo pri dobrem počutju zaposlenih, prav tako pa je pomemben dejavnik, ki vpliva na učinkovitost trga dela. Zaradi tega ima zadovoljstvo za podjetja poseben pomen (Frey & Stutzer v Dong & Zhang, 2012, str. 121). Zaposleni z visokim zadovoljstvom imajo pozitivnejši odnos do dela kakor tisti, ki so na delovnem mestu nezadovoljni (Dong & Zhang, 2012, str. 121).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko merimo z zadovoljstvom s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji, s statusom v podjetju, z vodstvom podjetja, z možnostmi napredovanja, s plačo (Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo).

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo naslednji dejavniki: lastni interes, učinkovitost, prijateljstvo, dobiček družbe, timski interesi, družbena odgovornost, osebna morala, pravila in postopki v podjetju, zakoni in profesionalni kodeksi (Elçi & Alpkan, 2009, str. 297), možnost napredovanja, samo delo, stil vodenja, osebne karakteristike in podobno. Najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih je organizacijska klima. Povezava med njima je recipročna; to pomeni, da tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v podjetju.

Glede na teorijo o socialni identiteti ljudje oblikujejo mnenje o svojem podjetju. Vidijo ga pozitivno, kadar se z njim poistovetijo. Poistovetenje s podjetjem poudarja razmerje med skupinskimi cilji in vrednotami ter identifikacijo člana s to skupino (DeConinck, DeConinck & Banerjee, 2013, str. 2).

Težave, s katerimi se sooča podjetje zaradi nezadovoljstva zaposlenih, so: predčasno upokojevanje, težave na področju duševnega zdravja, kot je sindrom izgorelosti, depresija, fluktuacija zaposlenih (Tatsuse & Sekine, 2011, str. 133). Za podjetja je to problematično, saj vodi v nizko delovno uspešnost, manjši dobiček, slabši uspeh na splošno, pa tudi zaposleni ni popolnoma predan podjetju (Altaf & Awan, 2011, str. 94). V praksi je na tem področju velik problem, saj se z zadovoljstvom zaposlenega podjetje in vodstvo največkrat začneta ukvarjati šele takrat, ko posameznik izrazi željo po odhodu, vendar pa je takrat že prepozno (Mihalič, 2006, str. 266).

Da bi se podjetje izognilo težavam, lahko meri zadovoljstvo zaposlenega s pomočjo različnih vprašalnikov, kot so Brayfield – Rotova lestvica, Frederick Herzberjeva teorija dveh faktorjev (znana tudi kot teorija motivacije in higienika) in teorija kapitala, po kateri se ugotovi, kako oseba vidi poštenost v družbenih odnosih.

1.2.2 Odnosi med zaposlenimi

Pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev podjetja, so medosebni odnosi. Odnosi izvirajo iz ljudi in temeljijo na njihovih osebnih lastnostih. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela (Možina et. al. 2002, str. 596).

Posameznik, ki pride v podjetje, bo pri delu prihajal v stik s sodelavci in drugimi ljudmi. S sodelavci bo lahko navezoval primarne odnose (spontane, ne službene) in sekundarne odnose (službene) (Možina & Damjan, 1992, str. 28). Pomembno se je zavedati, da z nekom lažje in bolje komuniciramo kot z drugimi. Prisotnost osebe, ki nam ni naklonjena, je lahko vzrok za nesporazum ter slabo komunikacijo (Mali, 2007, str. 6). Prav zato so lahko odnosi med zaposlenimi dobri ali slabi.

Dobri odnosi se v podjetju odražajo v finančni uspešnosti, v učinkovito opravljenem delu, v odličnih lastnostih izdelkov in moralnih vrlinah podjetja (Sirota et al. v Karnes, 2009, str. 194). Po drugi strani pa slabi odnosi med zaposlenimi negativno vplivajo na dobro počutje med zaposlenimi, na zadovoljstvo z delom ter predstavljajo vir stresa. Posledica takih odnosov je lahko zmanjšana delovna storilnost, zaprtost vase, nelagodje na delovnem mestu in podobno (Hyde, Jappinen, Theorell, & Oxenstierna, 2006, str. 2219).

Konfliktna situacija je ovira za doseganje ciljev posameznika, skupine in podjetja, saj jemlje zaposlenim čas, kreativnost in motivacijo. Zaradi nezadovoljenih potreb povzroča frustracijo udeležencem konflikta. Na klimo in medsebojne odnose vpliva reševanje konflikta. Konflikt, ki je dobro rešen, prinaša pozitivne posledice in spremembe, ki so pogoj za uspešnost in razvoj podjetja (Černetič, 2007, str. 174).

V sodobnem managementu se poudarja pomen človeka za podjetje. Podjetje je uspešno, če najde dober način komuniciranja, motiviranja, spodbujanja in vodenja sodelavcev. Vrednosti podjetja ne sestavljajo samo zgradbe, stroji in denarne rezerve, ampak jo sestavljajo tudi ljudje, ki delajo za podjetje in so za podjetje največja dragocenost (Brajša, 1996, str. 22). Management odnosov med zaposlenimi pomeni upravljanje s človeškimi viri na podlagi izgradnje in vzdrževanja individualiziranih in obojestranskih koristi odnosov z zaposlenimi, ki temeljijo na informacijski tehnologiji (Strohmeier, 2013, str. 93).

1.3 Zdravje na delovnem mestu

Delodajalci se soočajo z zahtevami gospodarskega življenja na svetovni ravni, zato potrebujejo učinkovite in produktivne zaposlene. Delovno okolje, ki nudi zaposlenemu dobro počutje in spodbuja zdravje, zmanjšuje negativen vpliv dela ter hkrati prinaša prednost delodajalcu (Sheehan, & Griffiths, 2011, str. 6). Produktivnost zaposlenih je povezana z njihovim zdravjem in dobrim počutjem (Harnois G. & Gabriel P., 2000, str. 5). Zdravje mora

biti vključeno tudi v filozofijo, kulturo in upravljanje podjetja (Generating workplace health-promoting leadership: The case of an intervention programme in Gothenburg, Sweden).

Ustrahovanje na delovnem mestu vpliva na zdravje zaposlenega, ki je tarča nasilja. Pojavi se kot zmerjanje, agresivno obnašanje, sabotaza oziroma prikrito dejanje, s katerim se dela škoda. Posledično se to kaže kot zmanjšana produktivnost in učinkovitost, odsotnost z dela, ustvarjanje novih delovnih nezadovoljstev, slaba publiciteta in višji pravni stroški (Sheehan, & Griffiths, 2011, str. 7). Tarča ustrahovanja ima probleme s stresom, tesnobo, z motnjo spanja, izgubo koncentracije, z napadi panike, depresijo ter boleznimi srca. Težave, povezane z ožiljem, se lahko razvijejo v resne bolezni, če se jih pravočasno ne zdravi. To pomeni, da če zaposlenega v podjetju nekaj moti in tega ne odpravi, ga veliko stvari vznemirja, zato lahko zboli. (Namie, 2003, str. 3).

Negativne posledice ustrahovanja, ki se kažejo na duševnem zdravju, so: anksioznost, razdražljivost, jeza, jok, depresija, paranoja, glavobol, povečan krvni tlak, utrujenost, pritoževanje, čustvena izčrpanost, zmanjšanje samozvesti, nespečnost, absentizem, stres, izgorelost, srčne bolezni. Posledice so vidne v neuspešnem delovanju na delovnem mestu, v obnašanju ter v odnosih med sodelavci (Harnois G. & Gabriel P., 2000 str. 8; Sheehan & Griffiths, 2011, str. 7).

1.3.1 Stres

Stres na delovnem mestu nastane na podlagi fizičnih in čustvenih odzivov, ti pa nastanejo zaradi prevelikih zahtev na delovnem mestu, ki jih zaposleni ni zmožen uresničiti (Harnois G. & Gabriel P., 2000, str. 6). Pojavi se tudi zaradi slabih medosebnih odnosov in slabega komuniciranja med sodelavci, managerji, strankami in prodajalci. V večjem stresu so ljudje, ki delajo v delovnih skupinah. Člani skupine, ki se ne počutijo učinkovite, so pod večjim pritiskom kakor tisti, ki se počutijo učinkovitejši in se manj ukvarjajo s posledicami stresa. Stres lažje nadzirajo ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence, ki imajo tudi boljši nadzor nad delom (Blumberg, H., Kent, M. V., Hare, A. P., & Davies, M. F., 2012, str. 141). Sodelavci so lahko nesramni in nespoštljivi, zato zaposleni težje opravljajo svoje delo. Ko je stres razširjen v vseh oddelkih podjetja, so zaposleni preveč čustveni in nepotrpežljivi, njihovo obnašanje je vedno slabše, to pa negativno vpliva na medsebojno komunikacijo (Dalloway v Gunbayi, 2009, str. 51).

Stres lahko doživljamo v številnih aktivnostih, tako na delovnem mestu kot doma. Stres postane škodljiv, ko doseže tako intenzivnost, da začne dnevno škodovati dejavnostim, ki jih izvajamo. Stres na delovnem mestu je pogosto povezan s prezahtevnim delom ali neprijetnim delovnim okoljem (Pretrus & Kleiner, 2003, str. 68).

Učinki stresa se kažejo v zvišanem krvnem tlaku, povišanem srčnem utripu, potenju, težavah z dihanjem, v mišičnih napetostih ter povečanih prebavnih motnjah. Posledice se odražajo tudi v čustvih, kot so jeza, tesnoba, depresija, nižja samozavest, nezmožnost koncentracije in

sprejemanje odločitev, nervoza, razdražljivost, nezadovoljstvo na delovnem mestu. Vedenjske posledice stresa lahko vključujejo zmanjšano učinkovitost, absentizem, večje število nesreč, večjo porabo drog in alkohola, zlorabe vseh vrst, impulzivno vedenje ter težave pri komunikaciji (Hellriegel et al.; Sauter, et al. v Gunbayi, 2009, str. 51).

Simptomi stresa pri podjetju so (Kovač & Mihelj, 2009, str. 33-38):

- zmanjšana učinkovitost dela – čedalje več zaposlenih opravlja naloge v vedno krajšem času;
- izgorevanje na delovnem mestu – zaposleni je postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove zmožnosti;
- stroški kot posledica stresa – povečajo se stroški nadomestil, stroški zdravstvenega varstva, stroški napotitve na zdravstvene storitve, izguba ugleda, zmanjšani dobiček podjetja, povečanje managerskih stroškov zaradi pritožb, stroški, ki nastanejo zaradi reševanja problemov, ki so posledica stresa;
- absentizem;
- smrt zaradi službe – zaradi prevelike preobremenjenosti na delovnem mestu se pojavijo srčni infarkt, možganska kap in druga možganska obolenja. Temu so največ izpostavljeni modri ovratniki, ki delajo v večih izmenah, imajo preveč dela in se spopadajo z večjimi problemi.

Za nastanek stresa je pomembno, kako ljudje obvladujejo spremembe v svojem življenju. Ločimo okoljski, socialni in zaposlitveni stres. Okoljski stres nastane zaradi ekstremnih temperatur, hrupa, onesnaženja okolja itn. Vzroki socialnega stresa izvirajo iz družine, to so lahko različne vrste izgub. Vzroki zaposlitvenega stresa pa so povezani s preveliko količino dela, z raznimi konflikti v podjetju ter obveznostmi v družini in službi (Stranks, 2013, str. 4).

Vodstvo podjetja lahko izvaja ukrepe, s katerimi zmanjša tveganje za pojav stresa med zaposlenimi. To lahko naredi s pogovori o stresu z zaposlenimi, s spodbujanjem, s predlaganjem rešitev za težave, ki jih zaposleni doživljajo na delovnem mestu (Pretrus & Kleiner, 2003, str. 69) in s sprejemanjem ukrepov za izboljšanje zdravja zaposlenih (Harnois G. & Gabriel P., 2000, str. 7).

1.3.2 Izgorelost

Izgorelost je stanje čustvene, duševne in fizične izčrpanosti, ki jo povzroča prekomeren in dolgotrajen stres. Zaposleni se počutijo preobremenjeni in ne morejo izpolniti zahtev. Če tega ne vzamemo resno, zaposleni izgubijo zanimanje in motivacijo za vlogo na delovnem mestu. Negativni učinki izgorelosti se lahko prenesejo na vsa področja, tako v službenem kot v osebem življenju (Smith M., Segal J. & Segal R, 2014).

Zaposleni se počutijo izčrpani takrat, ko nimajo več energije za nov dan ali za reševanje problemov. Največkrat se to pojavi zaradi preobremenitve in osebnostnih konfliktov na delovnem mestu (Maslach & Leiter, 2006 str. 38). Ljudje, ki so bili v mladosti in zgodnji odraslosti bolj psihično zdravi, se lažje vključijo v delo, pokažejo večje zadovoljstvo na delovnem mestu (Jenkins & Maslach v Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, str. 406), bolje obvladujejo kronične stresorje in zato manj izgorevajo (Maslach et al., 2001, str. 406).

Izgorelost zaposlenega se kaže v absentizmu, v njegovi želji, da zapusti delovno mesto, ter v slabšem prometu, ki ga realizira podjetje. Kljub temu da imajo nekateri zaposleni sindrom izgorelosti, včasih ne želijo zapustiti delovnega mesta, saj jim zagotavlja edini dohodek. Posledici sta nizka produktivnost in slaba učinkovitost pri delu, to pa je povezano z zmanjšanim zadovoljstvom na delovnem mestu in manjšo zavezanostjo podjetju. Neučinkovitost je povezana tudi s samoocenjevalno komponento, ki se nanaša na občutek nesposobnosti in na pomanjkanje dosežkov (Maslach & Leiter, 2006 str. 38).

Osrednji simptomi izgorelosti so še izčrpanost, cinizem (Maslach et al., 2001, str. 403) in neučinkovitost (Maslach & Leiter, 2006 str. 38). Cinizem je negativen odnos, ki je povezan z občutki, kot so stiska, gnus in sram, ki pogosto vodijo v negativno in omalovažujoče vedenje (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005, str. 430). Ljudje postanejo brezbržni, čustveno otopeli, nenavezani in zanemarjajo svoje obveznosti (Stanley et al., 2005, str. 433).

Zaradi izgorelosti se poslabša zdravstveno stanje zaposlenega. Poveča se možnost za nastanek bolezni, kot so astma, razne alergije, povečana telesna teža, kronični bronhitis, revmatizem, sladkorna bolezen, razne vrste tesnob; pojavijo se lahko različne motnje, na primer bipolarna motnja ali obsesivno-kompulzivna motnja (Marchand, Juster, Durand & Lupien, 2014, str. 29). Tudi podjetje se sooča s posledicami, ki jih povzroča izgorelost. Trpi za izgubo najbolj zavzetih zaposlenih, pojavi se fluktuacija in s tem povezani stroški za nadomestne zaposlene oziroma iskanje in usposabljanje novih. Zaradi neprevidnosti oziroma nezbranosti lahko pride do več nesreč na delovnem mestu (Šubic, 2007, str. 1).

Sindrom izgorelosti lahko zaposleni prenese na sodelavce, s tem ko nanje negativno vpliva in povzroča več konfliktov. Izgorelost negativno vpliva tudi na osebno življenje (Burke & Greenglass v Maslach, Schaufeli in Leiter, 2001, str. 406). Skrb za osebo s sindromom izgorelosti v družini je koristna, vendar pa vključuje veliko izzivov, saj lahko pride do dinamične spremembe v gospodinjstvu. Pojavijo se dodatni finančni pritiski in dodatne delovne obremenitve. Tako lahko stres vpliva tudi na negovalca, saj je to običajno dolgoročen izziv.

Ljudje se razlikujejo po tem, kakšna so pričakovanja za njihovo delo. So primeri, ko so pričakovanja glede na naravo dela in verjetnost uspeha visoka, zato zahtevajo od zaposlenega več dela in garanja. Če pričakovani rezultati niso doseženi, to povzroči izčrpanost in morebiten cinizem (Maslach et al., 2001, str. 411).

Vodje imajo ključno vlogo pri preprečevanju izgorelosti. Dober vodja s svojim načinom vodenja pravočasno preprečuje, da bi prišlo do izčrpanja in izgorelosti pri zaposlenem. Z osveščanjem o tej problematiki vodje pridobijo večšine o preprečevanju izgorelosti ter možnost prepoznavanja tega stanja (Mihalič, 2006, str. 311). Izgorelost zaposlenih se lahko zmanjša s timskim pristopom, pri katerem se reševanje problemov deli, tako da zaposleni nima občutka osamljenosti in se s težavami ne spopada sam. Hkrati pa ta način omogoča opredelitev odgovornosti, zaposleni tako nosi manjšo odgovornost, kakor če je sam. Obenem mu s komunikacijo drugi lahko pomagajo rešiti problem (Boyer & Bond, 1999, str. 33). Tudi z vzpostavitvijo psiholoških okoliščin dela, ki zaposlene ne bodo silile v izčrpavanje in izgorevanje, lahko preprečimo negativne posledice. Zagotovi se lahko večja motiviranost in storilnost, ki nima škodljivih posledic za zdravje zaposlenih (Šubic, 2007, str. 2).

2 ŠTUDIJA PRIMERA IZBRANIH DILEM NOTRANJEGA OKOLJA V IZBRANEM PODJETJU

2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je z anketo pridobiti podatke o notranjem okolju v izbranem podjetju, na podlagi analiziranih odgovorov ugotoviti trenutno stanje notranjega okolja in na osnovi rezultatov predlagati izboljšave.

Cilji raziskave so analizirati:

- odnose med zaposlenimi, ki vplivajo na poslovanje;
- konflikte na delovnem mestu, kako so zaposleni prišli do njih in kako so jih rešili;
- stres na delovnem mestu in ali v podjetju skušajo zmanjšati posledice stresa;
- zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu;
- ravnotežje med delom in družino;
- kako pogosto so se zaposlenim določene situacije zgodile v zadnjem letu.

2.2 Metodologija raziskovanja

V podjetju je zaposlenih 140 oseb, od tega je anketo prejelo 90 oseb, rešenih je bilo 42 anketnih listov. V mojem imenu so vprašalnike razdelile osebe v kadrovske službi ter vodje gradbišč. Anketa je bila anonimna in je bila sestavljena iz 14 sklopov vprašanj. Anketiranci so imeli za odgovore na voljo tri tedne časa, in sicer od 15. maja do 6. junija.

V vzorcu je bilo 85,70 % moških in 14,30 % žensk. 38,10 % zaposlenih dela v pisarnah, 61,90 % pa jih dela na terenu. V povprečju imajo zaposleni narejen magisterij oziroma specializacijo. Večina zaposlenih (59,80 %) živi s partnerjem in otroki, 16,70 % jih živi s

partnerjem pri njegovih/njenih starših, 14,30 % jih živi pri starših, ostali (9,60 %) živijo sami ali pa s partnerjem in otroki živijo ločeno.

2.3 Analiza rezultatov

2.3.1 Namenitev časa zaposlenih za posamezne aktivnosti

Rezultati v Tabeli 1 nam kažejo, da v povprečju anketiranci namenijo dovolj časa za delo v službi (47,60%) , delu od doma (47,70 %), za gospodinjska in hišna opravila (47,60 %) in spanje (50,00%), malo časa namenijo skrbi za starejše (40,50 %) in rekreaciji (47,60 %), premalo časa pa namenijo dodatnemu usposabljanju in izobraževanju (42,90 %).

Nekateri anketiranci so zapisali, da dovolj časa namenijo še hobijem in drugim dejavnostim, ki v anketi niso bili zajeti. Izpostavili so prebiranje knjig o osebnostnem razvoju ter molitev. Čas namenijo tudi vzgoji otrok in prostovoljnemu gasilskemu društvu.

Tabela 1: Koliko časa namenijo zaposleni naslednjim aktivnostim (v odstotkih)

	Premalo časa	Malo časa	Dovolj časa	Veliko časa	Preveč časa.
Delo v službi.	2,40	0,00	47,60	38,10	11,90
Delo od doma.	14,30	21,40	47,70	11,90	4,80
Dodatna strokovna usposabljanja in izobraževanja.	42,90	40,50	14,30	0,00	2,40
Gospodinjska in hišna opravila.	9,50	35,70	47,60	4,80	2,40
Skrb za starejše.	26,20	40,50	28,60	2,40	2,40
Šport in rekreacija.	23,80	47,60	23,80	2,40	2,40
Spanje.	4,80	40,50	50,00	2,40	2,40

2.3.2 Odnosi med zaposlenimi

V tem tematskem sklopu sem želela pridobiti podatke o tem, kakšne odnose imajo zaposleni med seboj, saj to vpliva tudi na delo.

Rezultati v Tabeli 2 kažejo, da večji del anketiranih meni, da podjetje ne ponuja ali organizira rekreativnih in družabnih dogodkov za zaposlene. Večji del anketirancev (40,50%) pravi, da ne čutijo pomanjkanja podpore in razumevanja, 21,40 % pa jih je odgovorilo pritrdilno. 85,70% anketirancev se dobro razume z večino zaposlenih, 88,10 % anketirancev pa se izogiba konfliktom z zaposlenimi. Anketiranci so tudi mnenja, da slabi odnosi negativno vplivajo na učinkovitost pri delu (54,8% se jih strinja, 31,00% pa je neodločenih) in da jim konflikti onemogočajo, da bi se skoncentrirali na delo – 42,90% se jih strinja, 31,00% jih je neodločenih, 26,20% anketirancem pa konflikti pri delu ne onemogočajo, da bi se skoncentrirali na delo.

Tabela 2: Odnosi med zaposlenimi (v odstotkih)

	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam.	Strinjam se.
Podjetje ponuja ali organizira rekreativne in družabne dogodke za zaposlene.	40,50	38,10	21,40
Pri sodelavcih/kah čutim pomanjkanje razumevanja in podpore.	40,50	38,10	21,40
Izogibam se konfliktom med zaposlenimi.	2,40	9,50	88,10
Slabi odnosi vplivajo na mojo učinkovitost na delu.	14,30	31,00	54,80
Z večino zaposlenih se dobro razumem.	4,80	9,50	85,70
Konflikti na delu mi onemogočajo, da se dobro skoncentriram na delo.	26,20	31,00	42,90

2.3.3 Konflikt na delovnem mestu in obravnavanje konflikta

V tem delu ankete sem želela ugotoviti, ali so zaposleni že bili udeleženi v konfliktu na delovnem mestu, ali so ga reševali in kako so ga rešili.

Anketiranci so zašli v konflikt najpogosteje zaradi nedorečenih obveznosti, preobremenjenosti na delovnem mestu in prekratkega roka za dokončanje delovnih nalog. Rezultati so prikazani v Sliki 1. V Tabeli 3 pa vidimo, da so se pogostokrat (28,60%) ali vedno (31,00%) pogovorili z osebo, s katero so prišli v konflikt; le redko (42,70 %) ali nikoli (28,60 %) se o konfliktu niso pogovarjali. Ob konfliktu so se anketiranci le redko ali nikoli posvetovali s sodelavcem (64,30 %) ali nadrejenim (66,70 %), z domačimi (64,30 %) ter s prijatelji (66,70 %) in le manjši delež zaposlenih se ob konfliktih pogosto ali vedno posvetuje z nadrejenimi (33,40 %), nevpletenimi (17,70 %), prijatelji (33,40 %) ali domačimi (35,70 %).

Slika 1: Kako pogosto so se znašli v konfliktu zaradi spodaj naštetih situacij (v odstotkih)

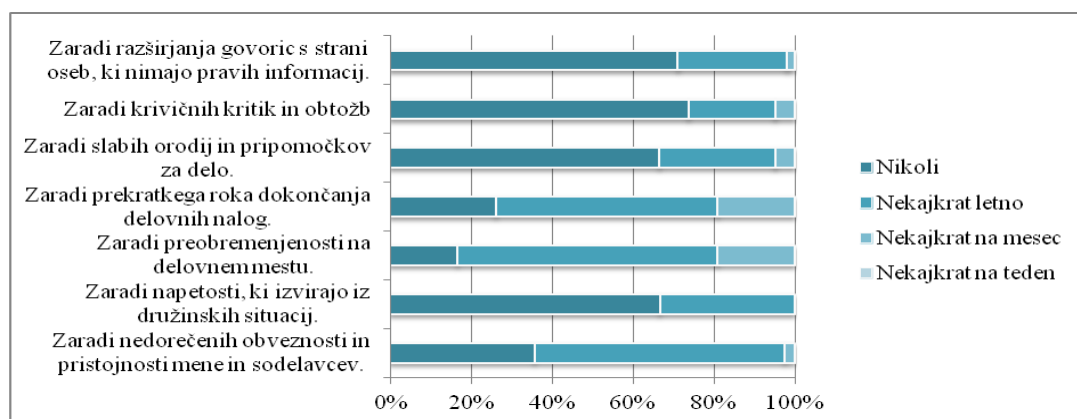


Tabela 3: Obravnavanje konflikta (v odstotkih)

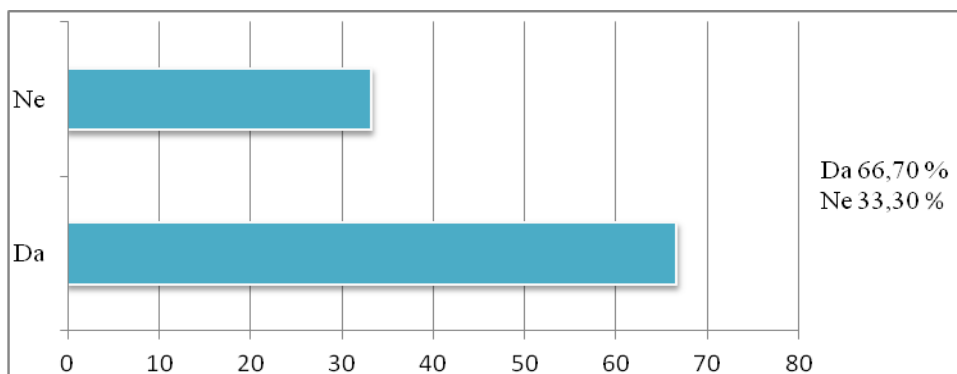
	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
Z osebo, s katero sem prišel v konflikt, se pogovorim.	2,40	38,10	28,60	31,00
O konfliktu se raje ne pogovarjam.	28,60	42,70	21,40	7,10
O ravnanju v konfliktni situaciji s sodelavcem/ z nadrejenim se posvetujem z ostalimi nevpletenimi sodelavci.	16,70	47,60	19,00	16,70
O ravnanju v konfliktni situaciji s sodelavcem se posvetujem z nadrejenim	33,30	33,40	16,70	16,70
O ravnanju v konfliktni situaciji se posvetujem z domačimi.	38,10	26,20	21,40	14,30
O ravnanju v konfliktni situaciji se posvetujem s prijatelji.	45,30	21,40	28,60	4,80
Svoje nestrinjanje običajno zadržim zase.	11,90	31,00	42,80	14,30

2.3.4 Stres na delovnem mestu

V tem delu želim analizirati, ali so zaposleni v stresu in ali se trudijo, da bi zmanjšali njegov vpliv.

Rezultati analize kažejo, da je kar 66,7 % anketirancev pod vplivom stresa in čutijo posledice tega, 33,3 % pa jih trdi, da niso v stresu ter ne čutijo njegovega vpliva.

Slika 2: Ali menite, da ste pod vplivom stresa?(v odstotkih)



Rezultati v Tabeli 4 kažejo, da se 52,40 % anketirancev strinja, da jim delo omogoča stabilno zaposlitev, 42,90 % je neodločenih, 4,80 % pa se jih ne strinja. Da podjetje skrbi za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, se strinja 33,30 % anketirancev, 28,60 % se jih ne strinja, ostali (38,10 %) pa so neodločeni. 26,20 % anketirancev se strinja, da jim delodajalec zagotovi povratne informacije, enak odstotek se s tem ne strinja, 47,60 % pa je neodločenih. Majhen delež anketirancev (19,00 %) je po naravi tekmovalnih in se želijo izkazati, medtem ko se jih 40,50 % s tem ne strinja, enak odstotek je neodločenih. 57,10 % anketirancev se ne strinja, da podjetje namenja dovolj pozornosti problematiki stresa na delovnem mestu, 38,10

% jih je neodločenih, 21,40 % pa se jih strinja. Zaradi prevelike količine dela se 21,40 % anketirancev strinja, da so neprespani, 40,50 % se jih ne strinja in 38,10 % je neodločenih. Da so naloge zaposlenim jasno predstavljene, se strinja 38,10 % anketirancev, 19,00 % se jih ne strinja, ostali (42,90 %) pa se niti strinjajo, niti se ne strinjajo. Kar 71,40 % anketirancev se ne strinja, da zaposleni v podjetju predstavljajo predloge za izboljšanje stresa in zdravja na delovnem mestu, 26,20 % pa se ne more odločiti. 54,80 % anketirancev se ne strinja, da so predlogi za zmanjševanje stresa in izboljšanje zdravja na delovnem mestu upoštevani s strani vodstva, 38,10 % pa se ni znalo odločiti. V zadnjem času se je počutilo izgorelih 26,20 % anketirancev, 47,60 % pa se jih ni niti strinjalo niti ne strinjalo s trditvijo.

Tabela 4: Stres na delovnem mestu (v odstotkih)

	Ne strinjam se.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Strinjam se.
Moje delo mi omogoča stabilno zaposlitev.	4,80	42,90	52,40
Podjetje skrbi za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu (npr. ustrezni delovni pogoji in medsebojni odnosi).	28,60	38,10	33,30
Delodajalec mi zagotovi povratne informacije o opravljenem delu.	26,20	47,60	26,20
Po naravi sem tekmovalec in se želim izkazati pred drugimi sodelavci.	40,50	40,50	19,00
Podjetje namenja dovolj pozornosti problematiki stresa na delovnem mestu.	57,10	38,10	21,40
Zaradi velike količine dela sem naprespan/a.	40,50	38,10	21,40
Naloge so zaposlenim jasno predstavljene.	19,00	42,90	38,10
Ko nekdo drug govori, poskušam pospešiti pogovor in pogosto končujem stavke drugih.	54,80	33,40	11,90
Zaposleni v podjetju predstavljajo predloge za izboljšanje stresa in zdravja na delovnem mestu.	71,40	26,20	2,40
Predlogi zaposlenih za zmanjševanje stresa in izboljšanje zdravja na delovnem mestu so upoštevani s strani vodstva.	54,80	38,10	7,10
V zadnjem času se počutim povsem izgorel (brez energije zaradi pretiranih obveznosti).	26,20	47,60	26,20

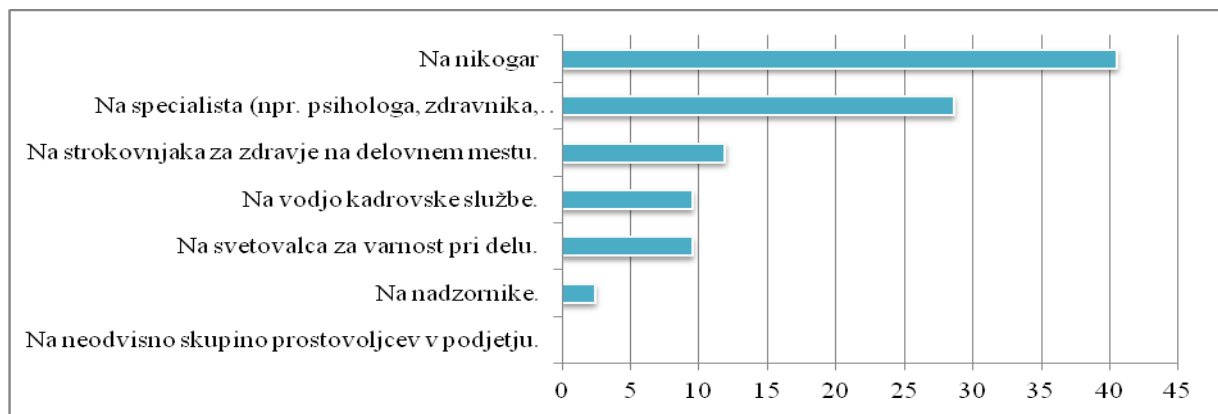
V Tabeli 5 vidimo, da večina anketirancev, ki so v stresu, le-tega redko poskušajo ali nikoli ne poskušajo obvladovati s telovadbo (35,80 %) in s pogovori o stresnih situacijah (47,60 %). Največ anketirancev se pogosto ali vedno izogiba stvarem, ki jim škodujejo (52,40 %), se skušajo pozitivno osredotočiti na stresne situacije (59,50 %), poslušajo glasbo (42,90 %) ter razmišljajo o veselih in pomirjujočih stvareh (47,90 %). Nekateri anketiranci so podali še druge načine obvladovanja stresa, in sicer: preživljanje veliko časa v naravi z družino ter molitev.

Tabela 5: Obvladovanje stresa (v odstotkih)

	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
Telovadim, tečem.	16,70	19,10	28,60	2,40
Meditiram.	57,20	7,10	2,40	0,00
Se pogovarjam o stresnih situacijah.	11,90	35,70	16,70	2,40
Se izogibam stvarem, ki mi škodujejo.	2,40	11,90	38,10	14,30
Se skušam pozitivno osredotočiti na stresne situacije.	0,00	7,10	40,50	19,00
Poslušam glasbo.	2,40	21,40	33,40	90,50
Razmišljam o pomirjujočih in veselih stvareh.	4,80	14,30	35,70	11,90

V primeru zdravstvenih in psihičnih težav ter težav, ki so povezane s konflikti, je kar 17 oziroma 40,5 % anketirancev odgovorilo, da se ne morejo obrniti na nikogar, 28,6 % pa jih je odgovorilo, da se lahko obrnejo na specialista, kot sta na primer psiholog in zdravstveni svetovalac. Nekaj anketirancev je podalo tudi svoje predloge, in sicer, da bi po njihovem mnenju to funkcijo lahko opravljali nadrejeni, kadrovska služba ali vodje oddelkov.

Slika 3: Na koga se lahko zaposleni obrnejo (v odstotkih)



2.3.5 Zadovoljstvo

Večina anketirancev je zadovoljna z naravo svojega dela (59,50 %), 40,5 % je neodločenih. Izstopa podatek, da je 31% anketirancev nezadovoljnih s plačo, 45,20 % je neodločenih. Manjši del zaposlenih (23,8 %) je torej s plačo zadovoljnih. S pogoji dela je zadovoljnih 42,90% anketirancev, vendar je kar 52,40 % takih, ki niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Velika večina (76,20 %) vprašanih je zadovoljna s sodelavci, z nadrejenimi je zadovoljnih 52,40 % zaposlenih, nezadovoljnih je 14,30 %, neodločenih je 33,30 %. Z delovnim časom je zadovoljnih 54,80 % anketirancev, 35,70 % je neodločenih. 26,20 % anketirancev se strinja, da jim je omogočeno napredovanje, 33,30 % se s tem ne strinja, ostalih 40,50 % je neodločenih. 26,20 % anketirancev meni, da jim je omogočeno dodatno usposabljanje, medtem ko se jih 35,70 % ne strinja in 38,10 % je neopredeljenih. 9,50 % jih razmišlja o menjavi službe in 33,30 % je neopredeljenih. Z ustreznimi delovnimi pogoji je zadovoljnih 40,50 % anketirancev, 9,50 % ni zadovoljnih in 50,00 % je neodločenih.

Tabela 6: Zadovoljstvo na delovnem mestu (v odstotkih)

	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam, niti se strinjam.	Strinjam se
Z naravo svojega dela sem zadovoljen.	0,00	40,50	59,50
S plačo sem zadovoljen.	31,00	45,20	23,80
S pogoji dela sem zadovoljen.	4,80	52,40	42,90
S sodelavci sem zadovoljen.	0,00	23,80	76,20
Z nadrejenimi sem zadovoljen.	14,30	33,30	52,40
Z delovnim časom sem zadovoljen.	9,50	35,70	54,80
Omogočeno mi je napredovanje.	33,30	40,50	26,20
Omogočeno mi je dodatno usposabljanje.	35,70	38,10	26,20
Razmišljam o menjavi službe.	57,10	33,30	9,50
Podjetje mi omogoča, da preživim dovolj časa z najbližjimi.	19,00	42,90	38,10
Zadovoljen sem z ustreznimi delovnimi pogoji.	9,50	50,00	40,50

2.3.6 Ravnotežje med delom in družino

V tem sklopu ankete sem želela ugotoviti, ali delo posega v družinsko življenje oziroma ali so zaposleni premalo časa z družino.

V Tabeli 7 vidimo, da je kar 64,30 % anketirancev odgovorilo, da delo redko ali nikoli ne posega v družinsko življenje. Z delom pa je pogosto ali vedno preobremenjenih 24 oseb, kar predstavlja 57,20 % anketirancev. Anketiranci pogosto ali vedno opravijo delo na delovnem mestu in ga ne prenašajo domov (52,40 %).

Tabela 7: Ravnotežje med delom in družino (v odstotkih)

	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
Delo posega v družinsko življenje.	21,40	42,90	28,60	7,10
Z delom sem preobremenjena.	4,80	38,10	52,40	4,80
Imam možnost prilagoditi delovni čas.	19,00	42,90	28,60	90,50
Zaradi premalo časa imam težave v družini.	31,00	61,90	7,10	0,00
Delo opravljam na delovnem mestu in ga ne prenašam domov.	14,30	33,30	21,40	31,00

2.3.7 Pogostost pojava situacij

V sklopu predzadnjih vprašanj sem želela ugotoviti, kako pogosto so se zaposlenim zgodile našteje situacije.

Večina anketirancev je nekajkrat na leto prišla ali ni nikoli prišla z dela domov preveč utrujena, da bi opravila nujne stvari (59,50 %). 69,00 % anketirancev težko izpolni svoje družinske dolžnosti in odgovornosti, 88,10 % je pod psihičnim pritiskom zaradi neravnotežja med delom in družino. Kar 59,50 % anketirancev je mnenja, da nikoli niso utrujeni na

delovnem mestu zaradi gospodinjskih opravil. 73,80 % anketirancev je mnenja, da je njihovo osebno življenje večkrat na mesec ali večkrat na teden zadovoljivo. Zaradi večje količine dela 40,40 % anketirancev nekajkrat na leto čuti pritisk s strani nadzornika, 23,80 % pa jih večkrat na mesec ali večkrat na teden premišljuje, da česa ne zmorejo oziroma niso sposobni.

Tabela 8: Pogostost pojava situacij (v odstotkih)

	Nikoli	Nekajkrat na leto	Večkrat na mesec	Večkrat na teden
Prišel/a sem domov z dela preveč utrujen/a, da bi naredil/a opravila, ki jih je treba storiti.	7,10	52,40	33,30	7,10
Zaradi velike količine časa, ki jo preživim na delovnem mestu, težko izpolnim svoje družinske dolžnosti in odgovornosti.	19,00	50,00	28,60	2,40
Zaradi domačih gospodinjskih opravil sem v službi preveč utrujen/a, da bi dobro deloval/a.	59,50	33,30	7,10	0,00
Zaradi neravnotežja med delom in družino sem pod psihičnim pritiskom.	45,20	42,90	11,90	0,00
Moje osebno življenje je zadovoljivo, kar se kaže tudi na uspehu na delovnem mestu.	11,90	14,30	57,10	16,70
Zaradi pre zaposlenosti se doma manj pogovarjamo in se ne čutimo med seboj povezane.	33,30	57,20	7,10	2,40
Zaradi raznih tehnologij težko najdemo čas za družino (npr. informacijske in komunikacijske tehnologije).	35,70	47,60	14,30	2,40
Zaradi večje količine dela čutim pritisk s strani nadzornika.	31,00	40,40	21,40	7,10
Vedno bolj premišljujem, da česa ne zmorem oz. nisem sposoben.	38,10	38,10	16,70	7,10

2.4 Predlogi izboljšav

Na podlagi analize anketnih odgovorov sem dobila vtis, da v podjetju zaenkrat ni večjih oziroma resnejših težav in da je večina zaposlenih zadovoljna s trenutnim stanjem, vendar pa je bilo veliko vprašanj, ob katerih so bili zaposleni neodločeni. Pri vprašanju o zadovoljstvu z naravo svojega dela, s plačo in s pogoji dela se veliko anketirancev ni znalo odločiti. Vseeno pa izstopajo rezultati, da so se zaposleni nekajkrat letno znašli v konfliktu, in sicer zaradi nedorečenih obveznosti, preobremenjenosti na delovnem mestu ter zaradi prekratkega roka za dokončanje delovnih nalog. Na vprašanje o zaposlitvi se je večina anketirancev strinjala, da je stabilna, a je tudi tu kar nekaj neodločenih. Pomembno je opozoriti, da je večina anketiranih v stresu in da jih je veliko preobremenjenih z delom.

Glede na prikazano stanje notranjega okolja najprej predlagam, da podjetje za zaposlene prireja družabne in rekreativne dogodke. Ker veliko zaposlenih dela na terenu, bi ti dogodki omogočili, da se vsi zaposleni zberejo na enem mestu, se med seboj dobro spoznajo, povežejo in uživajo. Obenem dobijo občutek, da je podjetju pomembno, kako se počutijo.

Podjetju predlagam tudi pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, ki ga podeljuje Inštitut Ekvilib. To je svetovalno-revizorski postopek, ki temelji na družbeno odgovornem principu upravljanja sodelovanja z zaposlenimi, s poudarkom na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Cilj je pomagati podjetju na poti do dolgoročnega razvoja in uspeha s pomočjo družbenega in odgovornega ravnanja z zaposlenimi. V katalogu je 76 ukrepov, ki so razdeljeni na naslednja področja: delovni čas, organizacija dela, delovno mesto, politika informiranja in komuniciranja, veščine vodstva, razvoj kadrov, struktura plačil in nagrajevanja in storitve za družine.

Na podlagi notranje ocene podjetja se s pomočjo zunanjega svetovalca odločijo, katere ukrepe bodo v podjetju sprejeli za izboljšanje upravljanja delovnih procesov. Če so ukrepi doseženi, revizorski svet podeli podjetju osnovni certifikat.

S certifikatom se poveča zadovoljstvo zaposlenih in občutek pripadnosti, manjša se odsotnost z dela, nižajo se stroški, zmanjšujeta se stres in izgorelost, zaposleni so umirjeni in zbrani na delovnem mestu, organizacija dela je boljša, podjetje pridobi na ugledu, poveča se konkurenčna prednost podjetja. Tri leta po pridobitvi osnovnega certifikata se lahko pridobi tudi polni certifikat.

V nadaljevanju predlagam, da se zaposlenim jasno in razumljivo opredeli delovne naloge v okviru njihovih zmožnosti in da se poskrbi za delovno opremo, ki jo potrebujejo na terenu. Z jasno predstavitvijo nalog zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje, zato lažje in hitreje dela. Za opravljeno delo naj dobi ustrezne povratne informacije ali pohvalo, na ta način vodstvo lahko motivira zaposlenega.

Zaposleni v pisarnah dnevno preživijo veliko časa za računalnikom. Zaradi prisilne drže, naprežanja oči, statičnega in pogosto enoličnega dela postane celodnevna uporaba računalnika zelo naporna. Sčasoma se pojavijo bolečine v hrbtu, zapestjih in pekoče oči. Da se izognemo zdravstvenim težavam in boleznim, je treba delovno mesto prilagoditi zaposlenemu. Računalniška miza mora biti tako visoka, da ima zaposleni računalniški ekran v višini oči. Tipkovnica in miška morata biti v takšni višini, da ima zaposleni komolce skrčene pod kotom 90°. Zaposleni mora sedeti vzravnan, tal se mora dotikati s stopali, kolena pa mora imeti pokrčena pod kotom 90°. Celovito ergonomično urejeno delovno okolje omogoča, da se zaposleni fizično in psihično dobro počuti in ima manj zdravstvenih težav.

SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je bil prikazati, koliko so zaposleni pomembni za podjetje. Managerji se morajo zavedati, da imajo zaposleni poleg obveznosti in odgovornosti na delovnem mestu, kjer preživijo velik del dneva, tudi zasebno življenje, družino, hobije, dejavnosti zunaj službe. Razmere na delovnem mestu vplivajo na osebno življenje zaposlenega in obratno, odnosi v družini lahko bistveno vplivajo na kvaliteto njegovega dela.

Zaposleni, ki pride v službo iz urejenih družinskih odnosov, bo delal skoncentrirano, zavzeto in odgovorno. Če pa ima v osebnem življenju težave, se bo to odražalo pri delu, saj bo raztresen, nerazpoložen in počasen. Podobno bo z delom, delovnim okoljem in s sodelavci zadovoljen zaposleni prihajal domov pripravljen na izpolnjevanje svoje vloge v družini, nezadovoljen zaposleni pa bo službene probleme in delo nosil domov. Zato mora poiskati ustrezno ravnotežje med delom in družino, podjetje pa mu mora s spodbudo, motiviranjem in primernim delovnim okoljem pri tem pomagati.

Zaposleni na delovnem mestu preživijo veliko časa, zato so medsebojni odnosi, ki se razvijejo med sodelavci, zelo pomembni za dobro počutje in zadovoljstvo pri delu. Zaradi hitrega življenjskega tempa in preobremenjenosti so ljudje večkrat nervozni, zato hitreje prihaja do konfliktov. Podjetje mora stremeti k dobrim odnosom med zaposlenimi, skrbeti mora, da se težave rešujejo, da je pretok informacij hiter in točen, opredelitve nalog jasne. Z oblikovanjem ustrezne organizacijske klime lahko managerji podprejo zaposlene in obenem zagotovijo uspešnost podjetja.

Usposobljeni, samostojni in zadovoljni zaposleni, ki se med seboj razumejo in sodelujejo, so temelj uspešnega podjetja. Takšni zaposleni bodo imeli malo zdravstvenih težav ali pa sploh nobenih. Vendar se v današnjem času hitenja, kratkih rokov za dokončanje delovnih nalog in različnih pritiskov nadrejenih pojavlja vedno več bolezni, povezanih z delom. Stres in izgorelost, ki sta značilna za današnji čas, prva pokažeta na kasnejše hude bolezni. Podjetje lahko močno občuti negativne posledice stresa in izgorelosti med zaposlenimi, zato mora odpravljati motnje, ki ju povzročajo. Skrb za dobro počutje zaposlenih bo odpravila ali vsaj zmanjšala možnosti za stres, zaposleni bodo čutili, da so za podjetje pomembni, s tem se bo okrepila motiviranost za delo in uspešnost podjetja.

Analiza odgovorov anketirancev izbranega podjetja je pokazala, da v notranjem okolju ni večjih težav. Poudariti je treba, da več kot polovica zaposlenih ni sodelovala v anketi, zato natančnega stanja ni bilo mogoče ugotoviti. Pokazalo se je, da se veliko anketirancev pri vprašanjih o zadovoljstvu z delom, s plačo in s pogoji dela ni moglo odločiti za enoznačen odgovor. Zanimivejši so rezultati pri vprašanjih o konfliktih, ki kažejo na pomanjkljivosti pri opredelitvah obveznosti, pojavljata se preobremenjenost in časovni pritiski. Izstopa še podatek o tem, da je visok odstotek anketiranih v stresu in čuti posledice, kar veliko pa jih tudi meni, da podjetje problematiki stresa na delovnem mestu ne posveča dovolj pozornosti.

Podjetju predlagam nekaj izboljšav, s katerimi lahko pokaže, da so zaposleni pomembni. Predlog o prirejanju družabnih srečanj je tako namenjen izboljšanju počutja in povezanosti zaposlenih, s predlogom za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje želim spodbuditi podjetje k celi vrsti ukrepov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Nazadnje predlagam še jasne opredelitve delovnih nalog, povratne informacije o opravljenem delu in pohvale, s čimer se lahko dvigneta kvliteta dela in motiviranost, z ustrezno ureditvijo delovnega okolja pa podjetje poskrbi za dobro počutje na delovnem mestu in preprečuje

zdravstvene težave zaposlenih, vse skupaj pa lahko podjetju zagotavlja uspešno poslovanje tudi v prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Abendroth, A. K., Van Der Lippe, T., & Maas, I. (2012). Social support and the working hours of employed mothers in Europe: The relevance of the state, the workplace, and the family. *Social science research*, 41(3), 581-597.
2. Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business ethics*, 104(1), 93-99.
3. Barnett, K. A., Del Campo, R. L., Del Campo, D. S., & Steiner, R. L. (2003). Work and family balance among dual-earner working-class Mexican-Americans: Implications for therapists. *Contemporary Family Therapy*, 25(4), 353-366.
4. *Kaj je organizacijska klima*. Najdeno 18. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
5. *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?* Najdeno 16. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html>
6. Blumberg, H., Kent, M. V., Hare, A. P., & Davies, M. F. (2012). *Small Group Research: Implications for Peace Psychology and Conflict Resolution*. New York: Springer New York.
7. Boyer, S. L., & Bond, G. R. (1999). Does assertive community treatment reduce burnout? A comparison with traditional case management. *Mental Health Services Research*, 1(1), 31-45.
8. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Caproni, P. J. (1997). Work/Life Balance You can't Get there from here. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(1), 46-56.
10. Cho, E., & Allen, T. D. (2012). Relationship between work interference with family and parent-child interactive behavior: Can guilt help?. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 276-287.
11. Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2007). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
12. Corrigall, E. A., & Konrad, A. M. (2006). The relationship of job attribute preferences to employment, hours of paid work, and family responsibilities: An analysis comparing women and men. *Sex Roles*, 54(1-2), 95-111.
13. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
14. DeConinck, J., DeConinck, M. B., & Banerjee, D. (2013). Outcomes of an ethical work climate among salespeople. *International journal of business administration*, 4(4), p1.
15. Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
16. Figley, C. R. (Ed.). (1998). *Burnout in families: The systemic costs of caring* (1st ed.). Florida: CRC Press.
17. Generating workplace health-promoting leadership: The case of an intervention programme in Gothenburg, Sweden. Najdeno dne 11.2.2014 na spletnem naslovu

<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/14777281011069808>

18. Gilmer, B. (1961). Industrial psychology. *Annual review of psychology*. New York: McGraw – Hill.
19. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
20. Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 266-275.
21. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
22. Gunbayi, I. (2009). Academic staff's perceptions on stressors originating from interpersonal relations at work setting: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 50-60.
23. Harnois G. & Gabriel P. (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. Geneva: World Health Organization
24. Hyde, M., Jappinen, P., Theorell, T., & Oxenstierna, G. (2006). Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company. *Social Science & Medicine*, 63(8), 2218-2227.
25. Igbinomwanhia, O. R., Iyayi, O., & Iyayi, F. (2012). Employee Work-Life Balance as an HR Imperative. *African Research Review*, 6(3), 109-126.
26. Inštitut Ekvilib. (b.l.). Družini prijazno podjetje. Najdeno 27. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.ekvilib.org/images/stories/Brouura%20DPP.pdf>
27. Jenkins, S. R., & Maslach, C. (1994). Psychological health and involvement in interpersonally demanding occupations: A longitudinal perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 101-127.
28. Job satisfaction. (b.l.). V *Wikipedii*. Najdeno dne 13. julij 2014 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction#Models_.28methods.29
29. Kaiser, S., & Ringlstetter, M. J. (2011). *Strategic management of professional service firms*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg
30. Karnes, R. E. (2009). A change in business ethics: The impact on employer–employee relations. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 189-197.
31. Kovač, S., & Miheljak, V. (2009). *Stres na delovnem mestu* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
33. Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427-436.
34. Marchand, A., Juster, R. P., Durand, P., & Lupien, S. J. (2014). Burnout symptom subtypes and cortisol profiles: What's burning most?. *Psychoneuroendocrinology*, 40, 27-36. Elsevier

35. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2006). *Burnout v Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*, 37. IAP- Information age publishing.
36. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
37. McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., Brown, M., & Valcour, M. (2012). Across the Continuum of Satisfaction with Work-Family Balance: Work Hours, Flexibility-Fit, and Work-Family Culture. *Social science research* 42(2).
38. Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta analytic examination. *Journal of Labor Research*, 27(4), 555-574.
39. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
40. Možina S., Kavčič B., Tavčar M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Repovž L., Vizjak A., Vahčić A., Rus V., & Bohinc R. (2002): *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
41. Možina, S., & Damjan J. (1992). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection?. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 171-192.
43. Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
44. Pasamar, S., & Cabrera, R. V. (2013). Work-life balance under challenging financial and economic conditions. *International Journal of Manpower*, 34(8), 961-974.
45. Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. London: Centre of Economic Performance.
46. Pretrus, T., & Kleiner, B. H. (2003). New developments concerning workplace safety training: Managing stress arising from work. *Management Research News*, 26(6), 68-76.
47. Sheehan, M., & Griffiths, J. (2011). Understanding the context of workplace health management as it relates to workplace bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 5-12.
48. Smith M., Segal J. & Segal R. (2014, januar). Preventing burnout. Najdeno 26. januar 2014 na spletnem naslovu http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm
49. Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
50. Stranks, J. (2013). *Stress at work*. Oxford: Elvise.
51. Strohmeier, S. (2013). Employee relationship management—Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review*, 23(1), 93-104.
52. Süß, S., & Sayah, S. (2013). Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. *European Management Journal*, 31(3).

53. Šubic, P. (2007). *Pet odstotkov Slovencev se zlomi zaradi izgorelosti*. Najdeno 12. februar 2014 na spletnem naslovu http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/finance_1_2007.pdf
54. Tatman, A. W., Hovestadt, A. J., Yelsma, P., Fenell, D. L., & Canfield, B. S. (2006). Work and family conflict: An often overlooked issue in couple and family therapy. *Contemporary family therapy*, 28(1), 39-51.
55. Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101-119.
56. Trefalt, Š., Drnovšek, M., Svetina-Nabergoj, A., & Adlešič, R. V. (2013). Work-life experiences in rapidly changing national contexts: Structural misalignment, comparisons and choice overload as explanatory mechanisms. *European Management Journal*, 31(5), 448-463.
57. Urman, R. D., & Ehrenfeld, J. M. (2012). *Physicians' pathways to non-traditional careers and leadership opportunities*. New York: Springer New York.
58. Visser, C. (2001). Succesvol verandermanagement door appreciative inquiry. [Successful change management through appreciative inquiry.]. Najdeno 30.januar 2014 na spletnem naslovu <http://m-cc.nl/succesvolverandermanagement.pdf>
59. Wight, V. R., & Raley, S. B. (2009). When home becomes work: Work and family time among workers at home. *Social Indicators Research*, 93(1), 197-202.
60. Xu, X. (2008). *Explaining the impact of work interference with family: The role of work-family psychological contract and cultural values* (doktorska dizertacija). Florida: University of South Florida.

PRILOGA

Priloga 1: Anketa

1. Za vsako od navedenih trditev ocenite, koliko časa namenite posamezni aktivnosti. 1 pomeni premalo časa, 2 malo časa, 3 dovolj časa (npr. da je čas enakomerno razporejen, tako da ne trpita družina in delo), 4 veliko časa, 5 preveč časa. Prosim obkrožite.

1-1 Delo v službi	1	2	3	4	5
1-2 Delo od doma	1	2	3	4	5
1-3 Dodatna strokovna usposabljanja in izobraževanja	1	2	3	4	5
1-4 Gospodinjska in hišna opravila	1	2	3	4	5
1-5 Skrb za starejše (npr. starše, stare starše)	1	2	3	4	5
1-6 Šport in rekreacija	1	2	3	4	5
1-7 Spanje	1	2	3	4	5
1-8 Drugo (prosim, dopišite):	1	2	3	4	5

2. Za vsako od spodnjih trditev obkrožite, kako močno se strinjate oz. ne strinjate s trditvijo glede odnosov med zaposlenimi v vašem podjetju. Prosim obkrožite.

Odnosi med zaposlenimi	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se
2-1 Podjetje ponuja ali organizira rekreativne in družabne dogodke za zaposlene.	1	2	3
2-2 Pri sodelavcih/kah čutim pomanjkanje razumevanja in podpore.	1	2	3
2-3 Z večino zaposlenih se dobro razumem.	1	2	3
2-4 Izogibam se konfliktov med zaposlenimi.	1	2	3
2-5 Slabi odnosi vplivajo na mojo učinkovitost na delu.	1	2	3
2-6 Konflikti na delu mi onemogočajo, da se dobro skoncentriram na delo.	1	2	3

3. Kako pogosto ste se znašli v konfliktu s sodelavci ali nadrejenimi zaradi spodaj naštetih situacij? Prosim obkrožite.

Do konflikta na delovnem mestu sem prišel/a:	Nikoli	Nekajkrat letno	Nekajkrat na mesec	Nekajkrat na teden
3-1 ...zaradi nedorečenih obveznosti in pristojnosti mene in sodelavcev.	1	2	3	4
3-2...zaradi napetosti, ki izvirajo iz družinskih situacij(npr. da se v družini dogajajo slabe stvari in je zaposleni zaradi tega bolj občutljiv in ranljiv tudi na delovnem mestu).	1	2	3	4
3-3...zaradi preobremenjenosti na delovnem mestu (preveč delovnih nalog).	1	2	3	4
3-4...zaradi prekratkega roka dokončanja delovnih nalog.	1	2	3	4
3-5...zaradi slabih orodij in pripomočkov za delo (računalniki, internet, delovno orodje in oprema na terenu in podobno).	1	2	3	4
3-6...zaradi krivičnih kritik in obtožb.	1	2	3	4
3-7...zaradi razširjanja govorice s strani oseb, ki nimajo pravih informacij.	1	2	3	4
3-8 Drugo (prosim, dopišite):	1	2	3	4

4. Kako rešujete konflikte, ki se pojavijo na delovnem mestu? Prosim obkrožite.

Obravnavanje konflikta	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
4-1 Z osebo, s katero sem prišel/a v konflikt, se pogovorim.	1	2	3	4
4-2 O konfliktu se raje ne pogovarjam.	1	2	3	4
4-3 O ravnanju v konfliktni situaciji s sodelavcem/z nadrejenim se posvetujem z ostalimi nevpletenimi sodelavci.	1	2	3	4
4-4 O ravnanju v konfliktni situaciji s sodelavcem se posvetujem z nadrejenim.	1	2	3	4
4-5 O ravnanju v konfliktni situaciji se posvetujem z domačimi.	1	2	3	4
4-6 O ravnanju v konfliktni situaciji se posvetujem s prijatelji.	1	2	3	4
4-7 Svoje nestrinjanje običajno zadržim zase.	1	2	3	4
4-8 Drugo (prosim, dopišite):	1	2	3	4

5. Ocenite vaše strinjanje ali nestrinjanje z aktivnostmi za zmanjševanje stresa na delovnem mestu. Prosim obkrožite.

Stres na delovnem mestu	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se
5-1 Moje delo mi omogoča stabilno zaposlitev.	1	2	3
5-2 Podjetje skrbi za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu (npr. ustrezni delovni pogoji in medsebojni odnosi).	1	2	3
5-3 Delodajalec mi zagotovi povratne informacije o opravljenem delu.	1	2	3
5-4 Po naravi sem tekmovalec in se želim izkazati pred drugimi sodelavci.	1	2	3
5-5 Podjetje namenja dovolj pozornosti problematiki stresa na delovnem mestu.	1	2	3
5-6 Zaradi velike količine dela sem neprespan/a.	1	2	3
5-7 Naloge so delavcem jasno predstavljene.	1	2	3
5-8 Ko nekdo drug govori, poskušam pospešiti pogovor in pogosto končujem stavke drugih.	1	2	3
5-9 Zaposleni v podjetju predstavljajo predloge za izboljšanje stresa in zdravja na delovnem mestu.	1	2	3
5-10 Predlogi zaposlenih za zmanjševanja stresa in izboljšanja zdravja na delovnem mestu so upoštevani s strani vodstva.	1	2	3
5-11 V zadnjem času se počutim povsem izgorel (brez energije zaradi pretiranih obveznosti).	1	2	3

6. Ali menite, da ste pod vplivom stresa? Prosim, obkrožite.

- ☐ Res je, sem pod stresom in čutim posledice stresa (rešite naslednje vprašanje).
- ☐ Nisem pod stresom in ne čutim posledic stresa (preskočite vprašanje 7).

7. Kako se spopadate s posledicami stresa na delovnem mestu? Prosim obkrožite.

Obvladovanje stresa	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
7-1 Telovadim, tečem.	1	2	3	4
7-2 Meditiram.	1	2	3	4
7-3 Se pogovarjam o stresnih situacijah.	1	2	3	4
7-4 Se izogibam stvarem, ki mi škodujejo.	1	2	3	4
7-5 Se skušam pozitivno osredotočiti na stresne situacije.	1	2	3	4
7-6 Poslušam glasbo.	1	2	3	4
7-7 Razmišljam o pomirjujočih in veselih stvareh.	1	2	3	4
7-8 Drugo (prosim, dopišite):	1	2	3	4

8. Na koga se lahko zaposleni obrnejo, če imajo težave s konflikti ter zdravstvene in psihične težave?

Prosim obkrožite; možnih je več odgovorov.

8-1 Na strokovnjaka za zdravje na delovnem mestu.
8-2 Na svetovalca za varnost pri delu.
8-3 Na specialista (npr. psihologa, zdravnika, zdravstvenega svetovalca).
8-4 Na nadzornike
8-5 Na vodjo kadrovske službe
8-6 Na neodvisno skupino prostovoljcev v podjetju
8-7 Na nikogar
8-8 Vaš predlog – Kdo v podjetju bi moral prevzeti vlogo svetovalca za reševanje konfliktov, zdravstvenih in psihičnih težav na delovnem mestu?

9. Kako ste zadovoljni s spodaj naštetimi zadevami, povezanimi z delom? Prosim obkrožite.

Zadovoljstvo	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se
9-1 Z naravo svojega dela sem zadovoljen.	1	2	3
9-2 S plačo sem zadovoljen.	1	2	3
9-3 S pogoji dela sem zadovoljen.	1	2	3
9-4 S sodelavci sem zadovoljen.	1	2	3
9-5 Z nadrejenimi sem zadovoljen.	1	2	3
9-6 Z delovnim časom sem zadovoljen.	1	2	3
9-7 Omogočeno mi je napredovanje.	1	2	3
9-8 Omogočeno mi je dodatno usposabljanje.	1	2	3
9-9 Razmišljam o menjavi službe.	1	2	3
9-10 Podjetje mi omogoča, da preživim dovolj časa z najbližjimi.	1	2	3
9-11 Zadovoljen sem z ustreznimi delovnimi pogoji.	1	2	3
9-12 Drugo (prosim, dopišite):	1	2	3

10. Za vsako od spodnjih trditev obkrožite, kako pogosto se znajdete v naštetih situacijah. Prosim obkrožite.

Ravnotežje med delom in družino	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
10-1 Delo posega v družinsko življenje.	1	2	3	4
10-2 Z delom sem preobremenjen/a.	1	2	3	4
10-3 Imam možnost prilagoditi delovni čas.	1	2	3	4
10-4 Zaradi premalo časa imam težave v družini.	1	2	3	4
10-5 Delo opravljam na delovnem mestu in ga ne prenašam domov.	1	2	3	4

11. Ali se vam je že zgodila situacija, ko so se vaši najbližji pritoževali, da jim zaradi prezahtevnosti posvečate premalo časa? Prosim obkrožite.

11-1 Ne, nikoli.	11-2 Da, ampak redko.	11-3 Da, pogosto.
------------------	-----------------------	-------------------

12. Če najbližjim posvečate (ali bi posvečali) premalo časa, kaj storite (ali bi storili) v tem primeru? Prosim obkrožite.

12-1 Sem resnično zaskrbljen/a, a dvomim, da lahko karkoli spremenim.
12-2 Delam (delal/a bi) v dnevni sobi, da lahko več časa preživim z družino.
12-3 Klub pritoževanju delam (bi delal/a) enako ali še več.
12-4 Prerazporedim (prerazporedil/a bi) si delo, tako da sem lahko več doma.

13. Kako pogosto so se vam spodaj našteje situacije zgodile v zadnjem letu? Prosim obkrožite.

Pogostost pojava situacij	Nikoli	Nekajkrat na leto	Večkrat na mesec	Večkrat na teden
13-1 Prišel/a sem domov z dela preveč utrujen/a, da bi naredil/a opravila, ki jih je treba storiti.	1	2	3	4
13-2 Zaradi velike količine časa, ki jo preživim na delovnem mestu, težko izpolnim svoje družinske dolžnosti in odgovornosti.	1	2	3	4
13-3 Zaradi domačih gospodinjskih opravil sem v službi preveč utrujen/a, da bi dobro deloval/a.	1	2	3	4
13-4 Zaradi neravnotežja med delom in družino sem pod psihičnim pritiskom.	1	2	3	4
13-5 Moje osebno življenje je zadovoljivo, kar se kaže tudi na uspehu na delovnem mestu.	1	2	3	4
13-6 Zaradi prezahtevnosti se doma manj pogovarjamo in se ne čutimo med seboj povezane.	1	2	3	4
13-7 Zaradi raznih tehnologij težko najdem čas za družino (npr. informacijskih in komunikacijskih tehnologij).	1	2	3	4
13-8 Zaradi večje količine dela čutim pritisk s strani nadzornika.	1	2	3	4
13-9 Vedno bolj premišlujem, da česa ne zmorem oz. nisem sposoben.	1	2	3	4

14. Demografska vprašanja

14-1 Navedite vaš spol	☐ Moški	☐ Ženska
14-2 Kje delate v podjetju?	☐ Na terenu	☐ V pisarni
14-3 Kdaj ste bili rojeni?	V letu _____	
14-4 Koliko časa ste zaposleni v podjetju? (prosim, vpišite število let)	_____ let	
14-5 Kolikšna je vaša skupna delovna doba (vključno s predhodnimi zaposlitvami)?	_____ let	
14-6 Označite najvišjo stopnjo pridobljene izobrazbe ☐ Osnovna šola ☐ Poklicna šola ☐ Srednja šola ☐ Višja šola ☐ Fakulteta, visoka šola ☐ Specializacija ali magisterij ☐ Doktorat znanosti ☐ Drugo: _____		
14-7 Kakšen je vaš status? ☐ Poročen/a ☐ Vdovec/va ☐ Drugo _____ ☐ Samski/a ☐ V izvenzakonski zvezi		
14-8 Ali imate otroke? (če jih imate, prosim zapišite še, koliko jih imate) ☐ Ne ☐ Da, število otrok: _____		
14-9 Kje živite? ☐ Pri staršu/starših ☐ Živim sam/a ☐ Živim s partnerjem in z otroki ☐ Živim s partnerjem pri svojih oz. njegovih/njenih starših. ☐ S partnerjem in otroki živimo ločeno		

Če Vas v povezavi z raziskavo karkoli zanima ali želite še kaj dodati, prosim, zapišite to v prazen prostor spodaj. V spodnje okno prav tako zapišite, če želite prejeti rezultate študije (prosim, da zapišete tudi E-mail, na katerega Vam rezultate lahko posredujem).