

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA PRIMERU OŠ ŠTORE VRTEC
LIPA**

Ljubljana, september 2020

PETER TESTEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Peter Testen, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Zadovoljstvo zaposlenih v vrtcu Lipa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	2
1.1 Pozitivni vplivi zadovoljstva na delovnem mestu	3
1.2 Negativni vplivi (ne)zadovoljstva na delovnem mestu	3
2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA	3
2.1 Osebni dejavniki zadovoljstva	4
2.1.1 Osebnost.....	4
2.1.2 Pričakovanje	4
2.1.3 Starost	5
2.1.4 Izobrazba.....	5
2.1.5 Razlika med spoloma.....	5
2.2 Organizacijski dejavniki	6
2.2.1 Razvoj organizacije	6
2.2.2 Plačilo	6
2.2.3 Politika nagrajevanja in priznanj	6
2.2.4 Možnost napredovanja in osebnega razvoja	7
2.2.5 Varnost zaposlitve	7
2.2.6 Delovno okolje	7
2.2.7 Odnosi z nadrejenimi	7
2.2.8 Odnosi med sodelavci.....	8
2.2.9 Delovni čas.....	8
2.2.10 Ravnotežje med delom in osebnim življenjem	8
2.2.11 Dejavnosti izven delovnega časa.....	9
3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA	9
3.1 SiOK	11
3.2 Zlata nit	11
4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI OŠ ŠTORE VRTEC LIPA: EMPIRIČNA PREVERBA	12
4.1 Opis OŠ Štore Vrtca Lipa	12
4.2 Metodologija in sestava vprašalnika	13
4.3 Predstavitev vzorca anketirancev	13

4.4	Analiza osebnosti	15
4.5	Analiza organizacijskih dejavnikov	16
4.6	Analiza odprtih vprašanj	20
4.7	Ugotovitve in priporočila vodstvu	20
	SKLEP	22
	LITERATURA IN VIRI	23
	PRILOGE	27

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Starostna sestava anketirancev</i>	<i>14</i>
<i>Slika 2: Izobrazba anketirancev</i>	<i>14</i>
<i>Slika 3: Vprašanja o osebnosti</i>	<i>15</i>
<i>Slika 4: Organizacijski dejavniki</i>	<i>18</i>

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

SiOK- slovenska organizacijska klima

UVOD

Dandanes v svetu vlada vedno večja konkurenca, nastajajo nove panoge, v že obstoječe pa vstopajo novi konkurenti. Podjetja se borijo za obstoj na trgu ter večanje tržnih deležev. Stranke se za določene ponudnike odločijo v veliki meri zato, ker jim te organizacije v njihovih očeh predstavljajo večjo vrednost kot druge, torej maksimirajo svojo korist. Te vrednosti organizacije dosegajo z uveljavljanjem lastnih konkurenčnih prednosti. Velika konkurenčna prednost organizacij, ki pa se jo veliko organizacij ne zaveda, so zaposleni. Seveda s tem ciljamo na zadovoljne zaposlene. Organizacija je lahko uspešna in učinkovita le, če so uspešni in učinkoviti zaposleni ljudje v organizaciji (Mihalič, 2008).

Mnogi avtorji na področju preučevanja človeških virov so prepričani, da so edini vir konkurenčne prednosti, ki ga ni moč enostavno dobiti, posnemati ali kupiti, kvalitetni človeški viri. S tem imajo v mislih kvalitetne delavce v podjetjih, preko katerih organizacije dosegajo poslovne uspehe. Seveda pa to ne bi bilo mogoče brez vzdrževanja dobre poslovne klime, ki skrbi za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Gorišek & Tratnik 2003).

Namen zaključne naloge je preučiti pomen zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in ugotoviti kakšno je stanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu v organizaciji OŠ Štore Vrtec Lipa. Na podlagi dobljenih rezultatov želim podati moje kritično razmišljanje glede na stanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.

Temeljni cilj zaključne naloge je razumeti kaj sploh je zadovoljstvo, ter kakšne pozitivne in negativne vplive lahko ima na zaposlene in na organizacijo. Na primeru organizacije, ki jo preučujem želim izmeriti zadovoljstvo, ter ugotoviti kateri so dejavniki, ki najbolj in najmanj vplivajo na zadovoljstvo ter zakaj.

Zaključna naloga je sestavljena iz dveh večjih delov in sicer teoretičnega dela, sledi pa mu praktični del. V teoretičnem delu je iz domače ter tuje literature s področja kadrovskih virov ter managementa opisan pojem zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju sledi razlaga, zakaj je pomembno vzdrževati zadovoljstvo v podjetju ter kakšne so posledice, če je zadovoljstvo odsotno. V zaključku teoretičnega dela so opisane še metode merjenja zadovoljstva na delovnem mestu ter najpogostejši dejavniki, ki vplivajo nanj. Pri opisu dejavnikov bom sledil razdelitvi Saggeerja, Rafata in Agarwala (2012), ki deli dejavnike na organizacijske ter osebne. Empirični del naloge se začne z opisom preučevane organizacije. Ta del naloge temelji na anketnem vprašalniku, ki sem ga izvedel z zaposlenimi v organizaciji OŠ Štore Vrtec Lipa. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati ter moji osebni pogledi na njih. Kritično bom ocenil, rezultate ter podal predloge, kaj bi podjetje lahko izboljšalo, da bi zaposleni bili bolj zadovoljni na delovnem mestu.

1 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot stanje posameznika, ki je izrazito emocionalno. Gre za rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutja vseh elementov iz katerih sestoji delo in delovno mesto. Poenostavljeno pa bi zadovoljstvo pri delu na delovnem mestu lahko opredelili kot občutek, ki preveva posameznika, na podlagi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih izzivov na delu, se rad vrača med kolektiv, podpira svoje nadrejene, pomaga sodelavcem, ob krizah ne zapusti organizacije ter se dobro počuti pri opravljanju dela. Pomembno je tudi to, da že sama misel na delo ter opravljanje dela v posamezniku spodbudi prijetne občutke. Trditev, da je stopnja zadovoljstva eden najpomembnejših dejavnikov pri delu potrjuje tudi dejstvo, da največ ljudi zapusti organizacijo ravno zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu. Prav tako je to vzrok za slabo ali neustrezno opravljanje delovnih nalog (Mihalič, 2008).

Zadovoljstvo zaposlenih poznano tudi kot zadovoljstvo na delovnem mestu, predstavlja obseg oziroma stopnjo, kako je posameznik zadovoljen s svojo službo ter vlogo službe v njegovem življenju. V kolikšni meri delodajalci dajejo prednost zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu je odvisno predvsem od njih samih ter od vrste panoge v kateri deluje podjetje (Sift Media Ltd, 2020).

Zadovoljstvo zaposlenih je izrednega pomena, da zaposleni ostanejo motivirani ter lahko delajo na najvišjem nivoju. Organizacije težijo k najvišjemu zadovoljstvu na delovnem mestu, saj se zavedajo, da lahko le tako delavci dosežejo svoj najvišji nivo sposobnosti ter organizaciji prinesejo ključne konkurenčne prednosti. Zadovoljni zaposleni so tisti, ki vlečejo voz naprej ter svojo dobro energijo prenašajo na druge zaposlene. Zato je za organizacije pomembno, da prepoznajo raven zadovoljstva v podjetju ter po potrebi prilagajajo dejavnike zadovoljstva v podjetju. Prav tako zadovoljni zaposleni navadno ne menjujejo zaposlitev in so lojalni svojemu podjetju. To vpliva tudi na višjo stopnjo zadržanja zaposlenih. Kar posledično vpliva na to, da bo organizacija postala bolj privlačna za nove zaposlene, ker bo podjetje delovalo boljši delodajalec, novo prihajajoči zaposleni pa bodo dobili občutek varnosti (Prachi, 2015).

O zadovoljstvu na delovnem mestu govorimo po navadi tedaj, ko je plača dobra, imamo možnost napredovanja, smo v dobrih odnosih s sodelavci, nadrejenimi in podobno. Večja stopnja navedenih dejavnikov, ki imajo pozitiven predznak, večje je zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu. Sklenemo lahko, da je od stopnje zadovoljstva odvisna tudi motivacija za delo (Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002). Ugotavljam, da so si avtorji del na tem področju pri definiranju besedne zveze zadovoljstvo zaposlenih dokaj enotni vendar popolnoma enotna definicija ne obstaja.

1.1 Pozitivni vplivi zadovoljstva na delovnem mestu

Zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost podjetja imata sinergičen učinek, torej gresta z roko v roki. Kar pomeni, da bo na zadovoljnega zaposlenega imela visoka uspešnost organizacije pozitiven povratni učinek nanj in obratno (Mihalič, 2008). Pozitiven učinek zadovoljstva vpliva na motivacijo in zadržanje zaposlenih. Posledično se zmanjša tudi absentizem. Delavci raje sodelujejo pri skupnih projektih ter poudarjajo moč dela v skupinah (Christen, Iyer & Soberman, 2006).

Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na njihovo delovno vnemo, kar se kaže na večji motivaciji delavcev za delo in večji produktivnosti (Možina et al., 1998). Torej so delavci pripravljene storiti več za organizacijo, kar vodi posledično do boljših rezultatov organizacije. Enakega mnenja je tudi Zupanova (2001), ki pravi, da je uspešnost posameznika pogoj za uspešnost organizacije. Dodaja še, da za dolgoročno uspešnost podjetja niso pomembni zgolj zadovoljni lastniki temveč tudi zaposleni in kupci.

1.2 Negativni vplivi (ne)zadovoljstva na delovnem mestu

Nezadovoljstvo na delu se največkrat odraža v nižji produktivnosti zaposlenih. Zaposleni se ne počutijo pripadne organizaciji ter težijo k iskanju nove zaposlitve. Odrazi nezadovoljstva so lahko vidni tudi v nižji poslovni uspešnosti organizacije. Lahko pride do trenj med zaposlenimi ter do slabšega sodelovanja timov. Zaposleni na delu ne dosegajo optimalnih rezultatov (Osabiya, 2015).

Nezadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi na visoko fluktuacijo zaposlenih, kar organizaciji predstavlja stroške. Gre za strošek, ki traja dalj časa, saj moramo novega zaposlenega uvesti v delo, ter ga izuriti do stopnje, kjer je bil zaposleni, ki je zapustil organizacijo (Cokins, 2006).

2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA

Ker smo ljudje med sabo različni, ter imamo različne preference so nam tudi nekatere stvari v življenju bolj pomembne kot druge. Tako je tudi pri dejavnikih zadovoljstva. Nekateri dejavniki pomembno vplivajo na zadovoljstvo enega človeka, drugi dejavniki na drugega. Kar nekoga naredi zadovoljnega, je lahko za drugega brez pomena. Vendar pa vseeno obstajajo neki splošni elementi, ki morajo biti prisotni, da lahko govorimo o zadovoljstvu (Mihalič, 2008).

Na občutek zadovoljstva pri posamezniku vpliva več dejavnikov, ki se razlikujejo od osebe do osebe. Pri tem moramo upoštevati osebnost posameznika, vrednote, njegove cilje ter okolje zaposlenega (Tomažević, Seljak & Aristovnik, 2014). Avtorji del na področju

človeških virov dejavnike delijo različno po skupinah. V tej nalogi bom sledil razdelitvi na osebne ter organizacijske dejavnike.

2.1 Osebni dejavniki zadovoljstva

Osebni dejavniki izhajajo iz posameznika. Nanje vpliva njegovo dojetje okolice ter njegovo razmišljanje. Dejavniki lahko različno vplivajo na posameznike, odvisno od njihovih preferenc. Pomembnost dejavnikov se lahko skozi čas spreminja, saj se spreminja tudi posameznik. Pričakovati je, da bodo v različnih življenjskih obdobjih posamezniki preferirali različne dejavnike (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

2.1.1 Osebnost

Osebnost ima največji vpliv na dojetje zadovoljstva. Vpliva na zadovoljstvo preko dojetja, zaznavanja, mnenj posameznika in želje po znanju (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Kot že omenjeno, se lahko dojetje zadovoljstva od posameznika do posameznika popolnoma razlikuje. Denimo nekomu lahko denar pomeni vse, drugemu prilagodljiv delovni čas, tretjemu nekaj popolnoma drugega (Zupan in drugi, 2009).

V raziskavi, kjer je sodelovalo več kot 30 tisoč ljudi, so preučevali vpliv osebnosti na zadovoljstvo v podjetju. V največji metaanalizi podatkov so s pomočjo korelacij med kombinacijami osebnosti prišli do rezultata, da osebnost pripomore 10% k zadovoljstvu na delovnem mestu. Ta analiza je bila opravljena zgolj na podlagi petih osebnih lastnosti, ocenjujejo pa, da bi na podlagi večih ta procent strmo narasel. To pritrjuje dejstvu, da je osebnost zelo pomembna s stališča dojetja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu (Steel, Schmidt, Bosco & Uggerslev, 2019).

2.1.2 Pričakovanje

Gre za pričakovanje posameznika, ki bo nadpovprečno zadovoljen, kadar bo za svoje delo prejel več, kot je pričakoval ter obratno. Pričakovanje se povezuje z osebnostjo ter vrednotenjem lastnega dela posameznika. Oseba, ki bolj ceni svoj čas ter delo, bo tudi pričakovala večje plačilo za opravljeno delo (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Skozi čas in po pridobljenih delovnih izkušnjah, se občutki zaposlenih spreminjajo. Člani, ki so v organizacijah dalj časa pričakujejo več za svoj vložek, kot pa mlajši delavci, saj pri delu upoštevajo tudi svojo zvestobo in izkušnje (Možina in drugi, 1998).

2.1.3 Starost

Starost je pomemben dejavnik, saj naj bi mlajši zaposleni imeli več energije ter s tem posledično delovne vneme, kot starejši zaposleni. Kot že omenjeno, se pomembnost dejavnikov spreminja skozi življenje ter se prilagaja starosti zaposlenih. Mlajšim zaposlenim so običajno bolj pomembni dejavniki povezani s plačilom, nagradami ter napredovanji, medtem, ko je starejšim zaposlenim bolj kot denar pomembno ravnotežje med delom ter prostim časom in prilagodljiv delovni čas (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

To se kaže tudi pri motiviranosti, ki je po navadi pri mlajših delavcih ne manjka. Željni so dokazovanja, saj se želijo povzpeti po hierarhični lestvici. Za razliko od njih, se starejši zaposleni ne potrebujejo več dokazati, saj so večinoma že dosegli svoj končen položaj v podjetju. Po določenem pretečenem času v neki organizaciji, menijo, da je njihovo okolje ter delo monotono, kar vpliva na nižjo stopnjo zadovoljstva (Zupan in drugi, 2009).

2.1.4 Izobrazba

Dejavnik izobrazbe vpliva tudi na osebnost, saj posamezniku omogoča večjo splošno razgledanost ter mu daje večjo vrednost na delovnem mestu ter v družbi. Z višjo stopnjo izobrazbe posameznik lažje razvija svojo osebnost ter se znajde tudi v kompleksnejših situacijah. Prav tako izobrazba vpliva na status v družbi. Velikokrat višje hierarhično rangiran zaposleni prejme tudi večje plačilo za opravljeno delo, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Vendar pa ne drži trditve, da se bo zadovoljstvo večalo z višjo izobrazbo. Po opravljeni raziskavi, so prišli do ugotovitve, da so bili manj izobraženi zaposleni celo bolj zadovoljni na delovnem mestu. Veliko vlogo igra tukaj tudi nivo odgovornosti, ki se z višjo izobrazbo in višjim delovnim mestom tudi viša. Tako so bolj izobraženi ljudje v podjetjih pod večjim stresom in pred težjimi delovnimi nalogami, kot ljudje hierarhično gledano pod njimi (Jiménez, Caselles & Jiménez, 2011).

2.1.5 Razlika med spoloma

Spol prav tako vpliva na zadovoljstvo. Velikokrat se ženske znajdejo v okolju moških. Še vedno pa, čeprav živimo v 21. stoletju prihaja do zaničevanja žensk na delovnih mestih. Prav to igra velik faktor pri zadovoljstvu na delovnem mestu. Omeniti velja tudi, da obstajajo dela, ki zaradi stigmatiziranja niso namenjena ženskam. Tako poznamo tudi izraz steklen strop, ki ženskam onemogoča napredovanje po določeni točki v karieri (Glass & Cook, 2016).

V obširni raziskavi, opravljeni v 32ih državah so preučevali razlike med spoloma ter vpliv na zadovoljstvo. Prišli so do ugotovitve, da razlike med spoloma obstajajo in so bolj vidne

predvsem v državah, kjer so bile ženske zatirane že v zgodovini ter v bolj revnih državah. Ženske tam ne cenijo ter s tem posledično vplivajo na njihove nižje ambicije. Tako so ženske v teh državah manj zadovoljne na delovnem mestu, saj večinoma ne opravljajo željenega dela oziroma niso na poziciji, kjer bi si želele. V razvitih državah je situacija boljša, ter večjih razlik med spoloma ni, prav tako pri zadovoljstvu (Perugini & Vladislavjević, 2019).

2.2 Organizacijski dejavniki

Organizacijski dejavniki igrajo pomembno vlogo. Ker zaposleni na delovnem mestu preživijo po 8 ur na dan in celo več, imajo na posameznika močan vpliv. Tako lahko organizacija s prilagajanjem teh dejavnikov posamezniku ali večjim skupinam zaposlenih omogoči visoko raven zadovoljstva na delovnem mestu (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

2.2.1 Razvoj organizacije

Pomembno je, da gre za proces stalnega spreminjanja in vpeljevanja izboljšav ter novosti v organizacijo. Z implementacijo novosti ter prilagajanjem zaposlenim, se lahko tudi samo podjetje lažje prilagodi trgu ter hitreje reagira na spremembe v okolju. Za razvoj organizacije je pomembna evaluacija trenutnega stanja ter predvidevanje prihodnjih potreb (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

2.2.2 Plačilo

Plačilo je eden izmed pomembnejših dejavnikov, če ne celo najpomembnejši v večini primerov. Po opravljeni raziskavi v Ameriki, so leta 2013 prišli do ugotovitve, da je plača faktor, ki igra največjo vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih (Morgan, 2014). Pri plači gre za kompenzacijo, ki jo posamezniki pričakujejo za svoje delo. Zadovoljni so, kadar je ta primerljiva z delavci v njihovi panogi. Veliko zaposlenih prav zaradi večjega plačila preide v drugo organizacijo. Plača je orodje za krmiljenje delavčeve aktivnosti. Gre za razlog, ki najbolj vpliva na delavčevo zavzetost za delo (Lipčnik, 1996).

2.2.3 Politika nagrajevanja in priznanj

Močno povezavo med zadovoljstvom, nagrajevanjem ter uspešnostjo podjetja opisuje Zupanova (2001), ki pravi da ni enega brez drugega. Podjetjem je v interesu, da nagradijo uspešne zaposlene, saj bo s tem vsak nekaj pridobil. Prav tako se osebe, ki iščejo zaposlitev dosti raje zaposlijo v podjetju, ki ima urejen sistem plač ter nagrajevanja zaposlenih.

Zaposleni se ob dobrih sistemih nagrajevanja ter ob dobivanju priznanj počutijo tudi bolj pripadne organizaciji, saj menijo, da ta ceni njihov trud ter ga poplača. Prav tako so mnogi avtorji mnenja, da nagrajevanje najbolj stimulatивно vpliva na delovno vnemo zaposlenih.

Pomembno je tudi, da zaposleni poznajo sistem nagrajevanja ter ga razumejo (Kalleberg, 1977).

2.2.4 Možnost napredovanja in osebnega razvoja

Dejavnik napredovanja in možnost osebnega razvoja igra pomembno vlogo predvsem pri mlajših zaposlenih, ki še niso na visokih položajih v podjetjih. Gre za dejavnik, ki zaposlenim omogoča višje delovno mesto, posledično višjo plačo in večji ugled v družbi. Zaposleni se bodo raje zaposlili v organizaciji, kjer bodo imeli možnost napredovanja ter osebnega razvoja. Pri tem velja omeniti, da je smiselno zaposlene seznaniti z načini in možnostmi napredovanja, saj bodo tako lažje dosegli želene rezultate. Razvoj kompetenc na delovnem mestu je koristen za posameznike, saj jim bodo ta znanja lahko prišla prav tudi v drugih organizacij (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

2.2.5 Varnost zaposlitve

Predstavlja pomemben dejavnik z vidika zaposlenih. Po navadi je pomembnejša predvsem za osebe, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe, manj znanja in so težje zaposljive, kot visoko izobražene osebe. Vsak zaposleni, ki bo imel varno zaposlitev bo bolje opravljal delo, kot pa če bi imel občutek, da lahko kadarkoli ostane brez službe. Seveda je potrebna neka zdrava mera skrbi za varnost zaposlitve, kar nas ohranja motivirane ter odgovorne za svoje delovne naloge (Mihalič, 2008).

2.2.6 Delovno okolje

Zaposleni so visoko motivirani ob dobrih delovnih pogojih in ravno obratno ob slabih. Razmere na delovnem mestu vplivajo tudi na nivo stresa, ki ga občuti posameznik. Na delovno okolje mora vplivati tudi posameznik. In sicer mora imeti možnost pri izražanju svojega mnenja (Vecchio, 2000).

Zaposleni se morajo na delovnem mestu počutiti dobro ter predvsem varno. Podjetje k temu pripomore, če ohranja čiste delovne prostore, skrbi za primerno osvetlitev pisarn, skrbi za redno vzdrževanje naprav in strojev, poskrbi za ustrezno zračenje prostora in druge dejavnike, ki pripomorejo k boljšemu počutju delavcev (Mihalič, 2008).

2.2.7 Odnosi z nadrejenimi

Dejavnik odnosi z nadrejenimi je lahko odločilen pri grajenju kariere, saj imajo zaposleni v podjetjih nenehne stike z nadrejenimi. Tukaj je povezava tudi z osebnostjo nadrejenega, ki veliko pripomore k zadovoljstvu podrejenih. Zagotovo se bodo zaposleni bolje razumeli z nadrejenim, ki je razumljiv ter prizanesljiv do podrejenih, kot pa z osebo, ki nenehno nerga

in ni zadovoljen z ničemer. Prav tako se zadnje čase dejavnik uvršča vedno višje po pomembnosti med zaposlenimi, saj so odnosi z zaposlenimi pogosti ter zelo pomembni. Obenem lahko dobri odnosi pripomorejo k lažjemu napredovanju (Hampton Jr, 2019).

2.2.8 Odnosi med sodelavci

Odnosi med sodelavci pomembno vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju. Organizacije spodbujajo timsko delo, saj je dokazano, da delovanje ljudi v skupinah ključno pripomore k reševanju kompleksnejših delovnih nalog. Zaposlenim je pomembno tudi, da se lahko zanesejo na sodelavce in skupaj sodelujejo pri raznih skupinskih projektih. Prav tako se podpira druženja sodelavcev izven delovnega časa, kar dodatno krepi timski duh znotraj skupin in pripomore k še boljšim rezultatom na delovnem mestu (Bolden-Barrett, 2019).

2.2.9 Delovni čas

Delovni čas z drugimi besedami tudi preverjanje prisotnosti na delovnem mestu nastopa kot de motivator. Deluje kot omejitev in prisila, zato pogostokrat vpliva na nezadovoljstvo delavcev. V sodobnem času zaposleni najbolj težijo k fleksibilnem delovnem času. Pogosto se pojavlja tudi želja po kombinaciji dela od doma ter na delovnem mestu. V vseh primerih bi z ukinitvijo delovnega časa močno povečali zadovoljstvo zaposlenih. Idealno bi bilo, da bi se dosežki merili zgolj z učinkom. Do kdaj mora zaposleni neko nalogo opraviti, sam pa naj si razporeja kdaj in kako jo bo opravil. Gre za idealen pristop, ki močno poveča storilnost, učinkovitost, kvaliteto in uspešnost dela. Vendar pa v realnosti ta pristop pri večini delovnih mest ni primeren zaradi narave dela, kupcev in podobno (Mihalič, 2008).

2.2.10 Ravnotežje med delom in osebnim življenjem

Ravnotežje med delom in osebnim življenjem (angl. Work-life balance) zaposlenega postaja vse bolj pomemben dejavnik zadovoljstva. V bistvu gre za ravnotežje med opravljanjem delovnih nalog in družinskimi obveznostmi, prostim časom in drugimi izven službenimi dejavnostmi. Ravnotežje ni odvisno od družinskega statusa posameznika (Lockwood, 2003). Če nimamo zdravega ravnotežja med delom in osebnim življenjem lahko pride do izgorelosti (angl. burnout), ki je posledica večletnega deloholizma oziroma prevelike delovne angažiranosti. Negativne posledice tega čutita zaposleni in tudi organizacija, ki je ostala brez zagrizenega delavca (Gharakhani & Zaferanchi, 2019).

Pomembno na ravnotežje med delom in osebnim življenje vpliva tudi fleksibilen delovni čas in delo od doma. Z možnostjo prilagajanja delovnega časa ter dela od doma, si lahko zaposleni delo prilagajajo svojim obveznostim ter tako bolj optimalno izkoristijo preostali čas, ki ga ne namenijo delu. Recimo delo od doma prihrani zaposlenim pot do dela ter nazaj, razne sestanke lahko zamenjajo za video konference in druge stvari. Prav tako s pristopom

dela od doma prihranijo tudi organizacije, ki potrebujejo manj pisarn in jim ni potrebno plačevati potnih stroškov (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

2.2.11 Dejavnosti izven delovnega časa

Dobro organizirana podjetja namenjajo veliko pozornosti svojim zaposlenim tudi izven delovnega časa. Omogočajo jim brezplačno udejstvovanje pri raznih športnih aktivnostih, tako individualnih kot skupinskih. V to kategorijo sodijo učenje tujih jezikov, sproščanje v zdraviliščih, kulturno udejstvovanje na raznih predstavah in druge dejavnosti. Ta podjetja se zavedajo, da je za zadovoljstvo zaposlenih potrebno storiti korak več in delavcem omogočiti takšne dejavnosti in jih nenehno stimulirati. Prav tako se s temi dejavnostmi spodbuja druženje zaposlenih izven delovnega časa, kar pripomore k boljšim prijateljskim vezem, vključitvi v kolektiv in kreptitvi timskega duha (Mihalič, 2008).

3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA

Z merjenjem zadovoljstva med zaposlenimi pridobimo temeljne informacije o trenutni klimi v podjetju. Priporočljivo je, da se ob merjenju zadovoljstva izmeri tudi pripadnost zaposlenih v podjetju. S pridobljenimi informacijami lahko podjetje izvaja ukrepe na pravih področjih ter strmi k povečanju zadovoljstva svojih zaposlenih. Merjenje zadovoljstva se priporoča vsaj 1x letno, prav tako pa tudi po uvedbi vidnejših sprememb na tem področju (reorganizacija, nova struktura, večja odpuščanja). Za izvajanje merjenja je v podjetju največkrat pristojen oddelek za razvoj kadrovskih virov ali posebej določeni posamezniki. Izvajalci meritev morajo med meritvami zagotoviti anonimnost ter strogo hranjenje podatkov. Pri meritvah je priporočljivo, da v vzorec vzamemo vse zaposlene v podjetju (Mihalič, 2008). Za preučevanje zadovoljstva na delovnem mestu lahko uporabimo različne vrste pisnih in grafičnih prikazov (Treven, 1998). V nadaljevanju bom opisal različne metode, ki se jih poslužujejo podjetja, ko se lotijo merjenja zadovoljstva v podjetju.

- **Strukturiran vprašalnik** je najpogostejša oblika pri preverjanju zadovoljstva. Struktura vprašalnikov je lahko standardizirana ali prilagojena dotični organizaciji. Organizacije se jih rade poslužujejo predvsem zaradi enostavne izvedbe, nizkih stroškov ter preproste interpretacije dobljenih rezultatov. Slabost vprašalnika je, da lahko zaposleni različno dojemajo vprašanja in tako ne odražajo realnih občutij zaposlenih (Cintauer, 2005).
- **Lestvica obrazov** je metoda za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki uporablja grafične podobe obrazov. Zaposleni glede na svoje občutje obkrožijo obraz na lestvici. Obrazna lestvica je sestavljena iz različnih mimik obrazov, ki si sledijo od mrkega do veselega. Mrki

predstavlja najnižjo stopnjo zadovoljstva, ki po lestvici raste do največje stopnje zadovoljstva, ki jo predstavlja zadovoljen obraz (Treven, 1998).

- **Intervju** je pogovor med spraševalcem in vprašancem. S pomočjo intervjuja lahko spraševalec pride do podatkov, do katerih drugače ne moremo. Intervju je vedno potrebno opravljati individualno, da kandidat pri odgovarjanju ni zadržan ter ne odgovarja podobno kot sovprašanci. Pri zastavljanju vprašanj moramo biti pozorni, da ne postavljamo sugestivnih vprašanj. Slabost intervjujev je časovna potrata, zaradi česar se te metode v večjih organizacijah ne poslužujejo (Zupan in drugi, 2009).
- **Kombinacija vprašalnika in intervjuja** je kombinacija kvantitativnih podatkov iz vprašalnika ter kvalitativnih podatkov, ki jih pridobimo iz intervjujev. S pomočjo poglobljenih intervjujev pridobimo bolj podrobne podatke o določenih segmentih, kjer organizacija vidi, da je nezadovoljstvo v organizaciji (Cintauer, 2005).
- **Anketa zadovoljstva zaposlenih** je plod dela ameriškega profesorja Paula E. Spectorja. Zasnovana je iz devetih dejavnikov. In sicer plača, napredovanje, nadrejeni, dodatne ugodnosti, nagrade, odnosi s sodelavci, narava dela, komunikacija in operativni postopki. Vsak izmed devetih dejavnikov vsebuje 4 trditve, torej skupno 36 trditev. Vsaka postavka se ocenjuje s šest stopenjsko lestvico od močno se ne strinjam do močno se strinjam. Na koncu se vzame povprečje iz vseh ocen ter določi zadovoljstvo (Spector, 1997).
- **Metoda opisnih indeksov dela** je orodje za merjenje zadovoljstva, ki je bilo prvotno razvito leta 1969 s strani Smitha, Kendalla in Hulina. Do danes so ga večkrat spremenili oziroma dopolnili, zadnjič se je to zgodilo leta 2009 (Michalos, 2014). Metoda temelji na 5 dejavnikih. In sicer sodelavci, narava dela, plačilo, možnosti napredovanja in odnos z nadrejenimi (Job Descriptive Index, 2016).
- **Vprašalnik zadovoljstva Minnesota** obstaja v dveh oblika in sicer v daljši ter krajši. Kratka vsebuje 20 dejavnikov, medtem ko daljša verzija vsebuje 5 postavk za vsak dejavnik. Lestvica ocenjevanja vsebuje 5 stopenjsko ocenjevalno lestvico, kjer 1 predstavlja zelo nezadovoljnega zaposlenega, 5 pa zelo zadovoljnega. Dobljene rezultate se največkrat tolmači skupno gledano, lahko pa jih tudi posamezno po vsaki skupini dejavnikov (Weiss, Dawis & England, 1967).
- **Diagnostična anketa** temelji na teoriji Hackama in Oldhama, ki sta teorijo razvijala v letu 1975. Namen teorije je ugotoviti če obstaja potreba po spremembi oziroma preoblikovanju zadovoljstva zaposlenih, motivacije in produktivnosti. Anketa je razdeljena po postavkah, ki se ocenjujejo na sedem stopenjski lestvic od popolnoma nezadovoljen do popolnoma zadovoljen, ki predstavlja najvišjo oceno (Schult, 2013).
- **Merjenje splošnega zadovoljstva pri delu** meri zadovoljstvo v celoti in se ne ozira na posamezne dejavnike zadovoljstva. Metoda vsebuje podobnosti metodi opisnih indeksov dela. Za razliko od nje merjenje splošnega zadovoljstva pri delu vsebuje 18 splošno usmerjenih dejavnikov v obliki pridevnikov ali krajših fraz, na katere odgovarjamo s krajšimi besednimi zvezami (Cintauer, 2005).
- **Michiganski model** temelji na treh postavkah, ki merijo splošno zadovoljstvo na delovnem mestu. Gre za enostavno in hitro ocenjevalno metodo. Pri vsaki postavki zaposleni odgovori z opisno oceno (Cintauer, 2005).

- **Porterjev vprašalnik zadovoljstva** temelji na podlagi modela razlik zadovoljstva. Točke so sestavljene iz dveh vprašanj in sicer prvo temelji na sedanjem stanju, drugo pa se ozira v prihodnost ter sprašuje kakšno bi naj bilo stanje. Z izračunom se izračunajo razlike med sedanjim stanjem ter stanjem, ki ga želijo zaposleni (Cintauer, 2005).

3.1 SiOK

Slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju SiOK) je slovenski projekt za raziskovanje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Na začetku je projekt potekal pod okriljem Gospodarske zveze Slovenije, sedaj pa se je prestavil pod okrilje svetovalnih podjetji. Projekt je zaživel leta 2001, trenutno pa vsako leto sodeluje več kot 100 slovenskih organizacij. Pogoji za sodelovanje v projektu je, da ima podjetje najmanj 10 zaposlenih ter 3 leta delovanja, panoga pa ni ovira saj v raziskavi sodelujejo podjetja iz vseh panog. Prav tako je potrebno plačilo članarine. Cena osnovnega paketa je 1250 eurov, vsebuje pa članarino, anketiranje za do 120 zaposlenih ter pripravo krovnega poročila za celotno organizacijo (Biro Praxis d. o. o., 2010).

Rdeča nit projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečati osveščenost o pomembnosti klime in spoznavanju primernih metod za razvoj le te. Projekt temelji na principu primerljivosti, periodičnosti in kvantitativnosti. Od leta 2003 se v raziskavah uporablja vedno isti vprašalnik. S tem je omogočeno, da podjetja svoje rezultate primerjajo s povprečnimi rezultati organizacijske klime v slovenskih podjetjih. V povprečje so zajeti vsi udeleženci, ki sodelujejo v posameznem letu (Biro Praxis d. o. o., 2010).

V okviru projekta se organizacijska klima meri s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je plod dela večih slovenskih svetovalnih podjetij. Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu se nahaja lestvica za oceno organizacijske klime, ki ima 69 vprašanj, v drugem delu pa nastopi ocena zadovoljstva z delom, kjer je 11 vidikov zadovoljstva. Zaposleni svoje odgovore podajajo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam (Biro Praxis d.o.o., 2010).

3.2 Zlata nit

Zlata nit je slovenski projekt, ki poteka od leta 2007. Nastal je v sodelovanju medijske hiše Dnevnik d. d., ekonomistov iz Ekonomske fakultete v Ljubljani in kadrovske strokovnjakov iz Fakultete za družbene vede v Ljubljani ter Filozofske fakultete v Ljubljani (Dnevnik d. d., brez datuma).

Cilj projekta je javnosti predstaviti najboljša slovenska podjetja, njihove prakse na področju vodenja človeških virov in zaposlovanju. Projekt ima 3 kategorije in sicer izbor za najboljše zaposlovalce, natečaj za priznanje Starejšim prijazno podjetje: Z leti še vedno zavzeti in

natečaj Zlata praksa. S programi želijo promovirati najboljše zaposlovalce, vplivati na bolj dinamičen razvoj delovnih mest in predvsem prispevati k večji konkurenčnosti domačega gospodarstva. Projekt podpirajo najvidnejši predstavniki slovenskega gospodarstva, civilnih združenj in akademskega sveta, kar daje še dodatno vrednost projektu. Pokroviteljsko v okviru projekta deluje tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS (Dnevnik d. d., brez datuma).

V nasprotju z drugimi raziskavami iz področja, Zlata nit ne meri le zadovoljstva, zavzetosti zaposlenih ali organizacijske kulture. V ospredje se postavlja odnos med zaposlenimi in organizacijo. Do zdaj je v projektu sodelovalo že več kot 300 podjetij (Mediade d. o. o., brez datuma).

Vprašalnik projekta je sestavljen iz 45 trditev razporejenih v sedem tematskih sklopov: temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim, vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, značilnost organizacijske kulture, klima in medsebojni odnosi, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja, osebna rast in razvoj ter čustva in pripadnost zaposlenih. Na podlagi odgovorov zaposlenih, podjetja prejmejo poročila ter podrobnejše analize stanja. Podjetja v projektu se razvrščajo po velikosti v 3 kategorije: malo, srednje in veliko podjetje. Na končno oceno vpliva tehtano povprečje rezultatov iz vprašalnika in sicer 80% teže imajo odgovori zaposlenih, 20% pa kazalniki uspeha podjetja. V glavni finale se v vsaki kategoriji uvrsti 7 finalistov s katerimi raziskovalci izvedejo intervjuje. Na podlagi rezultatov in mnenj strokovne žirije, se na zasedanjih žirije izbere zmagovalca. Žirijo sestavljajo vidni člani slovenskega gospodarstva ter razni predstavniki ustanov s področja trga dela in gospodarstva (Petkovšek Štakul & Krajnovič, 2018).

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI OŠ ŠTORE VRTEC LIPA: EMPIRIČNA PREVERBA

4.1 Opis OŠ Štore Vrtca Lipa

OŠ Štore Vrtec Lipa deluje pod okriljem Osnovne šole Štore in sicer od leta 1996. V sklopu vrtca delujeta 2 enoti, glavna enota Lipa in dislocirana enota Kompole. Lipa deluje skozi celotno šolsko leto, enota Kompole pa v času poletnih počitnic ne obratuje. V Štorah je v vrtcu 9 skupin, 2 pa sta v Kompolah. Skupno je v vrtcu približno 200 otrok v 11ih skupinah. Za otroke v posameznih skupinah skrbi 1 vzgojiteljica in 1 pomočnica vzgojiteljice. Tako je v vrtcu 11 vzgojiteljic, 11 pomočnic ter 2 dodatni pomočnici vzgojiteljic, ki se menjavata med vrtci. Vrtec nudi obogatitveni program, kjer otrokom nudijo razne dejavnosti, kot so učenje angleškega jezika, planinski krožek, šolo nogometa, pevski zbor ter druge dejavnosti (Kovče, 2019).

4.2 Metodologija in sestava vprašalnika

Zadovoljstvo v organizaciji OŠ Štore Vrtec Lipa sem preučeval na podlagi pridobljenih odgovorov iz anketnega vprašalnika. Podatke sem obdelal ter jih v nadaljevanju predstavil opisno, vprašanja iz prvega, drugega in tretjega sklopa pa sem predstavil tudi s pomočjo tortnih in paličnih diagramov, ki sem jih izdelal v računalniškem programu Excel.

Pri preučevanju organizacije vrtec Lipa sem si pomagal z anonimnim vprašalnikom, ki sem ga prilagodil na podlagi vprašalnika SiOk. Anketo sem zaradi lažjega izvajanja ter poletnih dopustov izvedel preko spletne strani namenjene za izvedbo anket 1KA.si. Anketa je bila na spletu dostopna od 20. 8. 2020 do 26. 8. 2020 kar znaša 6 dni. Osnovno vodilo pri sestavi vprašalnika so bili dejavniki, katere sem opisal v preteklih poglavjih ter vprašanja oblikoval tako, da zajamejo vsak dejavnik. Vprašalnik je sestavljen iz 4 sklopov. V 1. sklopu vprašalnika sem od anketirancev pridobil demografske podatke. Drugi sklop zajema vprašanja o osebnih dejavnikih. Anketiranci so v drugem sklopu odgovarjali na 11 pritrdilnih trditev, preko katerih sem izvedel kakšna je njihova osebnost ter kako naj bi vplivala na zadovoljstvo na delovnem mestu. V tretjem sklopu je 21 trditev, ki se nanašajo na organizacijske dejavnike. Anketiranci so imeli na trditve v drugem in tretjem sklopu možnost odgovarjanja z ocenami od 1 do 5, kjer številka 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam. V nadaljevanju so 3 vprašanja odprtega tipa. Zaposlene sem specifično vprašal kateri dejavniki najmanj in najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu ter zakaj je temu tako. Pri zadnjem odprtem vprašanju sem zaposlene povprašal, če so v podjetju na splošno zadovoljni oziroma če bi kaj spremenili in kako.

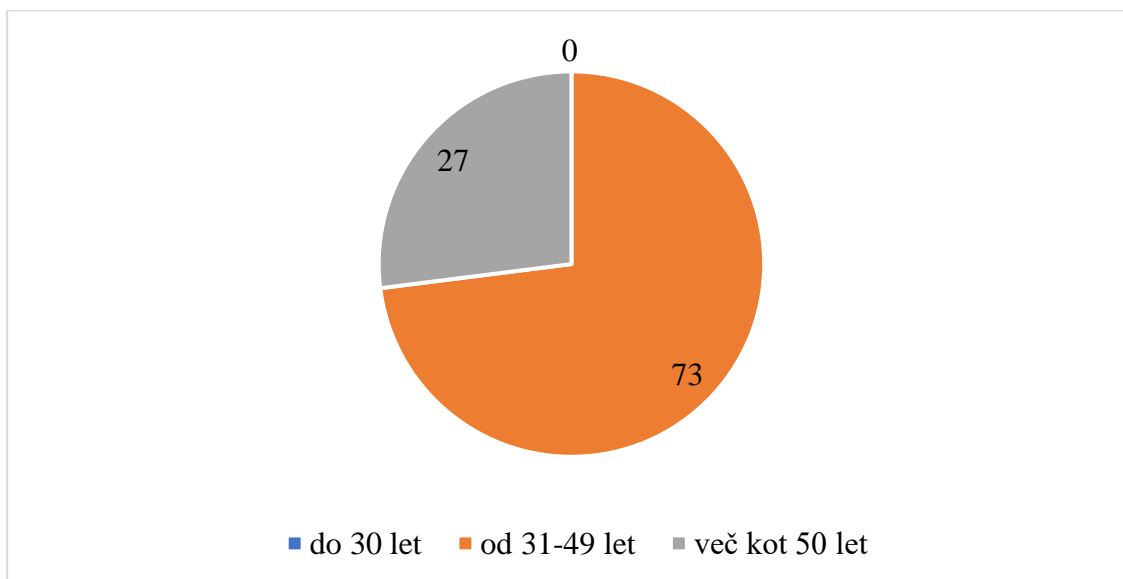
4.3 Predstavitev vzorca anketirancev

Na anketo je odgovorilo 11 od skupno 24 zaposlenih v vrtcu Lipa Štore. Vsi anketni vprašalniki so bili rešeni popolno. Vse osebe v vzorcu so ženske. Osebe sem razdelil v 3 starostne skupine in sicer do 30 let, od 31 do 49 let in nad 50 let. Kot lahko vidimo na sliki 1, je bilo v vzorcu 8 oseb starih med 31 in 49 let, 3 so bile več kot 50, nihče pa ni bil mlajši od 30 let.

Anketirane osebe so na tem delovnem mestu že dlje časa. 9% oseb dela manj kot 5 let, 27 % jih dela od 6 do 14 let, 64 % pa več kot 15 let. V tem vrtcu dela 9 % anketiranih manj kot 5 let, 36 % od 6 do 14 let in 55 % več kot 15 let. Večina oseb v vzorcu dela pod trenutno vodjo od 6 do 14 let in sicer 91 % medtem, ko je manj kot 5 let pod trenutno vodjo zgolj 1 oseba.

Iz podatkov lahko sklepam, da je kolektiv že dalj časa približno enak, zato so verjetno medsebojni odnosi ter stanje zadovoljstva v organizaciji na visokem nivoju.

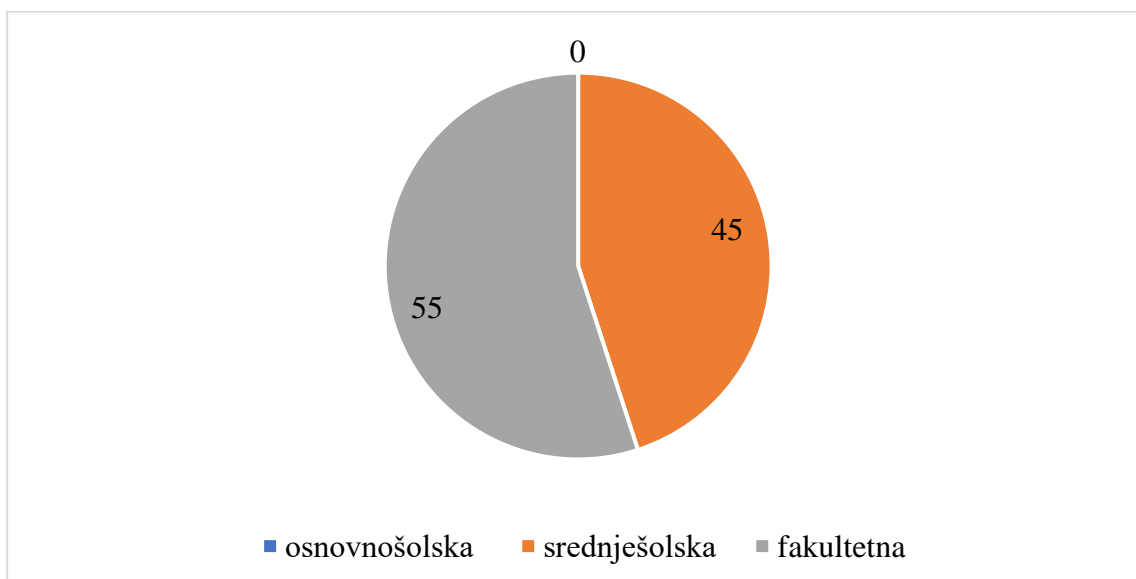
Slika 1: Starostna sestava anketirancev



Vir: lastno delo.

Slika 2 prikazuje sestavo izobrazbe anketirancev. 45 % anketiranih oseb ima srednješolsko, 55 % pa fakultetno izobrazbo. V vzorcu je večina oseb redno zaposlenih in sicer kar 91 % medtem ko jih zgolj 9 % opravlja pogodbeno delo.

Slika 2: Izobrazba anketirancev

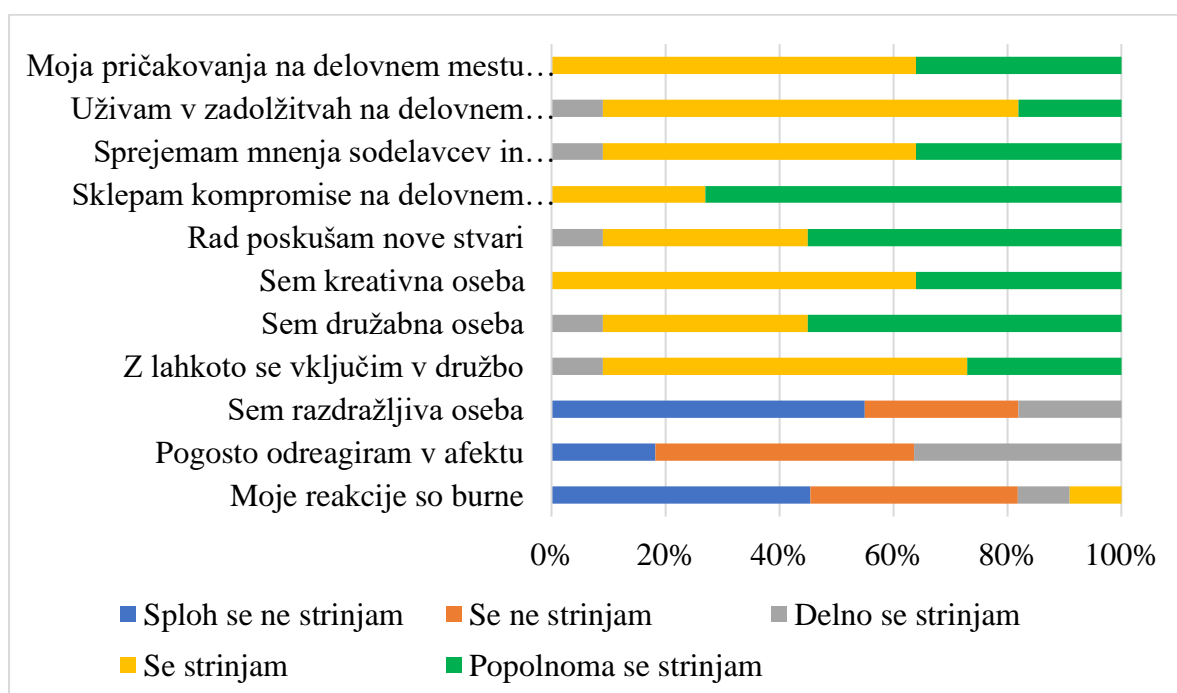


Vir: lastno delo.

4.4 Analiza osebnosti

Pri preučevanju osebnosti sem sledil 5 elementom, ki so bili preučevani v raziskavi, kjer so preučevali vpliv osebnosti na zadovoljstvo (Steel, Schmidt, Bosco & Uggerslev, 2019). Te elementi so nevrotičnost, ekstrovertiranost, odprtost za izkušnje, sprejemljivost oziroma strinjanje in vestnost. S pomočjo teh elementov so v največji metaanalizi podatkov prišli do rezultata, da osebnost na zadovoljstvo vpliva kar v 10 %. Vsak element ima določeno korelacijo z zadovoljstvom in tako bom ugotovil, če imajo anketiranci predpostavke za nižje zadovoljstvo na delovnem mestu. Rezultate prikazuje slika 3.

Slika 3: Vprašanja o osebnosti



Vir: lastno delo.

Prvi element, ki sem ga preučeval v okviru zadovoljstva je vestnost. Vestnost, naj bi se povezovala z delovno uspešnostjo ter posledično vplivala na večje zadovoljstvo na delovnem mestu (Steel, Schmidt, Bosco & Uggerslev, 2019). S trditvijo, da so zadovoljena pričakovanja zaposlenih, se strinja 64%, preostalih 36% pa se popolnoma strinja. Na trditev, če zaposleni uživajo na delovnem mestu, jih je 9 % odgovorila da delno, 73 % se jih s tem strinja, 18 % pa se s trditvijo popolnoma strinja. Glede na rezultate lahko sklepam, da so osebe vestne in imajo rade delo, ki ga opravljajo.

Na element sprejemljivost oziroma strinjanje se nanašata vprašanje o sklepanju kompromisov na delovnem mestu in sprejemanje mnenj sodelavcev in nadrejenih. Ta dejavnik pozitivno korelira z zadovoljstvom, saj se s strinjanjem in sklepanjem kompromisov na delovnem mestu izognemo konfliktom, ki so lahko razlog nezadovoljstva na delovnem mestu (Steel, Schmidt, Bosco & Uggerslev, 2019). 9 % vprašanih se delno s

strinja, da sprejema mnenja zaposlenih, 55 % se strinja da jih sprejema, ostalih 36 % pa se popolnoma strinja z dano trditvijo. Trditev, da zaposleni sklepajo kompromise na delovnem mestu drži za vse, saj se jih 27 % s tem strinja, 73 % pa se jih popolnoma strinja. Tako lahko vidimo, da so osebe razumne in se prilgajajo kolektivu.

Kot tretji element osebnosti sem preučeval odprtost za izkušnje. Osebe, katere so bolj nagnjene k novim izkušnjam naj bi bile manj vplivane s strani sprememb in tako čutile manjše spremembe ob novitetah na delovnem mestu, povezava z zadovoljstvom je pozitivna (Steel, Schmidt, Bosco & Uggerslev, 2019). Anketirance sem vprašal, če so kreativni, 64 % oseb se strinja da so, 36 % pa se jih je popolnoma strinjalo s trditvijo. Prav tako se velik procent oseb popolnoma strinja, da radi poizkušajo nove stvari in sicer 55 %, 36 % oseb se s tem strinja, delno pa se jih strinja samo 9 %. Tako lahko zaključim, da je večina vzorca anketiranih oseb naklonjena novim izkušnjam.

Četrty element, ki sem ga preučeval pri osebnosti je ekstrovertiranost. Veljalo naj bi, da so ekstrovertirane osebe na delovnem mestu bolj zadovoljne, ker so bolj odprte osebe in hitreje vzpostavijo komunikacijo kot introvertirane osebe (Steel, Schmidt, Bosco & Uggerslev, 2019). Zaposlene sem vprašal, če se so družabne osebe, s trditvijo se strinja 36 %, zgolj 9 % se s tem delno strinja, ostalih 55 % pa se s tem popolnoma strinja. Pri trditvi, da se zaposleni z lahkoto vključijo v družbo se delno strinja 9 % anketiranih, 64 % se s tem strinja, 27 % pa se jih popolnoma strinja s trditvijo. Tako lahko sklepam, da so anketirane osebe v večini ekstrovertirane osebe.

Peti element nevrotičnost, je negativno povezan z zadovoljstvom, saj osebe, ki so nevrotične hitro ter burno reagirajo na negativne življenjske dogodke (Steel, Schmidt, Bosco & Uggerslev, 2019). Na ta element se navezuje vprašanje o burnosti reakcij, kako osebe odreagirajo v afektu in ali so osebe razdražljive. S trditvijo, da so osebe razdražljive se jih večina ne strinja, procentualno se jih skupno ne strinja 82 %, delno pa se jih strinja le 18 %. Pri naslednjem vprašanju sem anketirance vprašal, če pogosto odreagirajo v afektu. 18 % oseb se s tem sploh ne strinja, 46 % se jih ne strinja, 36 % pa se jih delno strinja. Pri vprašanju, če se osebe strinjajo, da burno odreagirajo, lahko vidimo, da večina anketirancev nasprotuje trditvi, da so njihove reakcije burne. Iz podatkov lahko sklepam, da osebe niso nevrotične.

Glede na odgovore lahko sklepam, da anketiranci niso nevrotični, so ekstrovertirani, odprti za izkušnje, sprejemajo mnenja ter se prilagajajo in so vestni. S stališča petih preučevanih elementov osebnosti zaposleni nimajo predizpozicij za nezadovoljstvo na delovnem mestu.

4.5 Analiza organizacijskih dejavnikov

Slika 4 so prikazuje rezultate iz drugega sklopa ankete, ki se nanaša na organizacijske dejavnike. Vprašanja se povezujejo z dejavniki iz teoretičnega dela naloge. Za vsak preučevan dejavnik je zastavljeno vsaj 1 vprašanje, pri večini pa tudi več kot 1. Na sliko 4

se navezuje tudi kratka analiza rezultatov ter procentualna razdelitev odgovorov. Kot lahko razberemo iz slike, večjih odstopanj med odgovori anketirancev ni bilo.

Anketirance sem vprašal, če se podjetje v katerem so zaposleni prilagaja spremembam v okolju. 18 % se jih s trditvijo delno strinja, 73 % se jih strinja, 9 % pa se popolnoma strinja s tem. Podoben rezultat je bil tudi pri vprašanju, če organizacija sledi trendom in vpeljuje novosti, 9 % se jih s tem ne strinja, 9 % se jih delno, 46 % se jih strinja, 36 % pa se jih popolnoma strinja s trditvijo. Tako lahko vidimo, da po mnenju zaposlenih organizacija vpeljuje novosti ter se prilagaja spremembam v okolju.

Zaposlenim sem zastavil trditev, če bi delo opravljali tudi za manjše plačilo. 27 % se jih s tem sploh ne strinja, 46 % se jih ne strinja, 18 % se jih delno strinja, zgolj 9 % pa se jih s to trditvijo popolnoma strinja ter bi delo opravljali za manjše plačilo. Pri vprašanju o zadovoljstvu s plačo je 55 % oseb delno zadovoljnih, 36 % se strinja, da so zadovoljni, 9 % pa se popolnoma strinja da so zadovoljni. Glede na odgovore lahko sklepamo, da so osebe s svojo plačo pretežno zadovoljne, dela pa za manj denarja v večini ne bi opravljale.

Zaposlene sem vprašal ali poznajo sistem nagrajevanja v njihovi organizaciji. S trditvijo, da ga poznajo, se 27 % anketiranih ne strinja, 37 % se jih delno, 18 % se strinja in prav toliko se jih popolnoma strinja. S trditvijo, da je zaposlenim všeč sistem nagrajevanja, se 18 % oseb ne strinja, 64 % se delno strinja, 9 % se strinja s trditvijo in 9 % se jih popolnoma strinja. Tako lahko sklepamo, da zaposleni sistema nagrajevanja ne poznajo najbolje. Večina anketirancev se tudi zgolj delno strinja, da jim je sistem všeč, kar je slab rezultat.

Pri dejavniku napredovanje in možnost osebnega razvoj sem anketirance najprej vprašal, če podjetje sploh ceni njihovo dobro delo. S to trditvijo se delno strinja 27 % vprašanih, 64 % se jih strinja, 9 % pa se jih popolnoma strinja. S trditvijo, da imajo v vrtcu urejen sistem nagrajevanja se delno strinja 36 % anketiranih, 55 % se jih strinja, 9 % pa se jih popolnoma strinja. Da imajo zaposleni možnost napredovanja se strinja velika večina in sicer 55 % popolnoma se strinja 18 %, temu nasprotuje le 9 %, ki se s tem ne strinja, 18 % pa jih se jih delno strinja, da imajo možnost napredovanja. Da so zaposleni zadovoljni na trenutnem položaju se delno strinja 9 % anketiranih oseb, 64 % je s položajem zadovoljnih, 27 % pa se popolnoma strinja s trditvijo. Podobno je pri osebnem razvoju v organizaciji, kjer se večina anketiranih strinja s trditvijo, da jim organizacija to nudi in sicer 55 %, 27 % se jih popolnoma strinja, 18 % pa delno. Iz podatkov lahko razberemo, da možnosti za napredovanje v organizaciji so ter da imajo delno urejen sistem napredovanja, zaposleni pa z njim niso zadovoljni oziroma ga ne poznajo najbolj. Zaposleni so pretežno zadovoljni s položajem, ki ga imajo trenutno v organizaciji, ta pa jim nudi okolje, ki jim omogoča razvoj njihovih kompetenc in lastnosti.

Pri dejavniku varnost zaposlitve, sem zaposlene vprašal, če je njihova zaposlitev varna. V večini se anketirane osebe strinjajo, da je njihova zaposlitev varna in sicer se jih 46 % s tem

popolnoma strinja, 36% se s tem strinja, delno pa se strinja 18 % anketirancev. Tako lahko iz podatkov sklepam, da zaposleni ne delajo v strahu pred izgubo službe.

Slika 4: Organizacijski dejavniki



Vir: lastno delo.

Pri dejavniku delovnega okolja sem zaposlene vprašal, če je njihovo delovno okolje ustrezno. Anketirane osebe so bile pri odgovoru enotne in sicer se jih s tem strinja 55 %, 45 % pa se popolnoma strinja s trditvijo. Sledilo je vprašanje o delovnih pripomočkih. 9 % anketiranih oseb se delno strinja, da ima na delovne mestu vse potrebne pripomočke, 55 % oseb strinja, da jih je dovolj, 36 % pa se jih popolnoma strinja, da imajo dovolj ter ustrezne pripomočke za delo. Glede na rezultate zaposleni v vrtcu delajo v ustreznem in urejenem delovnem okolju. Za delo imajo vse potrebne pripomočke.

Pri preučevanju odnosov z nadrejenimi sem anketirance vprašal če je njihova komunikacija z nadrejenimi dobra. Odgovori so zelo podobni. 55 % anketiranih se strinja, da je komunikacija z nadrejenimi dobra, 45 % pa se popolnoma strinja s tem. Zanimalo me je tudi, če nadrejenim zaupajo. 9 % oseb v vzorcu nadrejenim delno zaupa, 55 % se strinja, da nadrejenim zaupa, 36 % pa nadrejenim popolnoma zaupa. Tako lahko sklepam, da so odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi dobri. Zaposleni zaupajo nadrejenim ter nimajo težav pri komunikaciji z njimi.

Pri preučevanju dejavnika odnosi s sodelavci sem od anketirancev želel izvedeti, če so odnosi med so sodelavci dobri. 45% vprašanih se strinja, da so odnosi dobri, 55 % pa se jih popolnoma strinja s trditvijo. Vprašal sem jih tudi, če je komunikacija s sodelavci dobra. 64 % vprašanih se strinja, da je komunikacija dobra, 36 % pa se popolnoma strinja. Iz rezultatov lahko razberem, da so odnosi med sodelavci na zelo visoki ravni. S tem se strinjajo tudi vsi anketiranci. Prav tako je dobra tudi komunikacija.

V okviru dejavnika delovni čas sem preučeval kako so zaposleni zadovoljni z delovnim časom. Glede na rezultate lahko sklepam, da so anketirane osebe z delovnim časom zadovoljne. 18 % vzorca anketiranih oseb se delno strinja in so delno zadovoljni z delovnim časom, 41 % se strinja in so z delovnim časom zadovoljni, ostalih 41 % pa se popolnoma strinja z delovnim časom, ki ga imajo v organizaciji.

Z preučevanjem dejavnika razmerje med delom in osebnim življenjem sem želel ugotoviti, če imajo zaposleni v vrtcu dovolj časa za osebno življenje ter nimajo pretežkega dela oziroma preveč zadolžitev na delovnem mestu. Zaposlene sem vprašal, če se jim zdi razmerje med delom in prostim časom pošteno. 55 % anketiranih oseb v vzorcu se strinja, da je razmerje pošteno, 45 % pa se popolnoma strinja s trditvijo. Anketirance sem vprašal tudi, če z lahkoto usklajujejo delo ter osebno življenje. 9 % vprašanih se delno strinja, da lahko usklajujejo delo ter osebno življenje, 55 % oseb se strinja, da z lahkoto usklajujejo, 36 % pa se jih popolnoma strinja, da z lahkoto usklajujejo delo in osebno življenje. Pri vprašanju, če je obseg delovnih nalog v skladu s sposobnostmi zaposlenih, so bili odgovori naslednji. 9 % se delno strinja, da je obseg delovnih nalog skladen z njihovimi sposobnostmi, 64 % se strinja s skladnostjo nalog in njihovih sposobnosti, ostalih 27 % pa se popolnoma strinja s skladnostjo nalog in njihovih sposobnosti. Glede na odgovore lahko sklepam, da se zaposlenim v vrtcu razmerje med prostim časom in delom zdi pošteno, prav tako pa nimajo

težav pri uskaljevanju dela ter osebnega življenja. Večina anketirancev se strinja tudi, da njihov obseg zadolžitev ni prevelik in je skladen z njihovimi sposobnostmi.

Pri preučevanju dejavnika dejavnosti izven delovnega časa, ki jih organizira podjetje, sem želel ugotoviti, če zaposleni menijo, da je organiziranih dovolj dejavnosti izven delovnega časa ter so jim te tudi všeč. Pri trditvi, da so zaposleni zadovoljni z dejavnostmi, ki jih organizira vrtec izven delovnega časa, je 18 % oseb odgovorilo, da se delno strinja s tem, 64 % se jih strinja, 18 % pa se jih popolnoma strinja. S trditvijo, da so osebe zadovoljne z dodatnimi bonitetami, ki jih nudi vrtec se delno strinja 27 %, 73 % anketiranih pa se s tem strinja. Tako lahko zaključim, da so zaposleni v vrtcu zadovoljni z dejavnostmi, ki jih organizira vrtec, morda pa bi lahko bili deležni več bonitet, kot so jih sedaj.

4.6 Analiza odprtih vprašanj

Pri vprašanju, kater dejavnik najbolj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in zakaj, so bili odgovori precej enotni. Zaposlenim so najbolj pomembni dobri odnosi med sodelavci, sodelovanje, spoštovanje, zaupanje in komunikacija. Pojasnjujejo, da je razlog za izbiro teh dejavnikov predvsem v naravi dela. V vrtcu delata po 2 osebi v 1 skupini. Tako je za dobro počutje na delovnem mestu v veliki meri odvisno od sodelovanja oseb v dvojicah. Zato, ker osebe v skupinah preživijo skupaj cel delavnik, je pomembno, da se osebe v dvojicah spoštujejo, pravično delijo delo in si zaupajo. Anketiranci še pravijo, da dober odnos med zaposlenimi močno vpliva na počutje na delovnem mestu ter kvaliteto izvedbe storitve.

Pri vprašanju kater dejavnik najmanj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in zakaj, je prevladoval dejavnik delovnega časa. In sicer je 45 % anketiranih odgovorilo, da to najmanj vpliva zaradi tega ker nanj ne morejo vplivati zaradi narave dela. Povedo tudi, da se ta vsako leto spreminja, odvisno od razporeda. Na drugem mestu izpostavljajo didaktične pripomočke za delo. Pravijo, da so sicer pomembni vendar na zadovoljstvo po mnenju 27 % anketiranih vplivajo namanj zaradi tega, ker jih lahko veliko v vrtcu izdelajo sami. Izpostavijo še, da je vrtec kreativno okolje, kjer imajo potrebne pripomočke za izdelavo didaktičnih pripomočkov. Drugi anketirani še izpostavijo skupine otrok, ki jih dobijo oziroma delovno okolje. Pravijo da nanj ne moreš vplivati in je takšno kot je, prav tako skupine otrok.

Pri zadnjem odprtem vprašanju sem anketirance vprašal, če so splošno zadovoljni v vrtcu ter če bi kaj spremenili. Vse osebe se strinjajo, da so na delovnem mestu zadovoljne. Trenutno ne želi nihče sprememb na tem področju. Anketirane osebe so zadovoljne na delovnem mestu.

4.7 Ugotovitve in priporočila vodstvu

Z izvedbo anketnega vprašalnika v vrtcu Lipa, sem dobil dober vpogled v stanje zadovoljstva zaposlenih. Pridobljeni odgovori so bili glavni vir podatkov in z njihovo pomočjo sem

oblikoval ugotovitve in priporočila vodstvu. Po opravljeni analizi odgovorov ugotavljam, da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni in trenutno ne čutijo potrebe po spremembah. Vendar pa se kljub visoki stopnji zadovoljstva na delovnem mestu organizacija ne sme zaspiti na lovorikah. Kajti zadovoljstvo zaposlenih je spremenljivo, zato ga mora podjetje redno spremljati in vzdrževati na visoki ravni.

Na podlagi odgovorov iz prvega sklopa ankete, kjer sem preučeval osebnost zaposlenih, sem prišel do ugotovite, da anketirane osebe niso nevrotične, so ekstrovertirane, odprte za izkušnje, sprejemajo tuja mnenja in so vestne. Vse te lastnosti so za zaposlene skorajda samoumevne, predvsem zaradi narave dela, ki vključuje delo z otroci, nenehno komunikacijo in delo v dvojicah. Iz odgovorov lahko razberemo tudi, da je kolektiv že dalj časa enak, večino anketiranih pa je v tem vrtcu 15 let ali več. Prav tako imajo zaposleni že dalj časa isto vodjo, ki ji zaupajo ter se z njo dobro razumejo.

V sklopu, kjer sem preučeval organizacijske dejavnike večjih odstopanj med odgovori ni bilo. Iz odgovorov je razvidno, da so anketirane osebe s svojo organizacijo zadovoljne, prav tako jim je všeč delovno okolje in pogoji. Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom in z razmerjem med prostim časom in delom, ki jim omogoča da živijo tudi kakovostno osebno življenje. V vrtcu osebe niso ravno najbolj zadovoljne z višino plače, ki jo prejema za svoje delo in dela za manjše plačilo večina izmed anketiranih ne bi opravljala. Iz odgovorov je moč razbrati tudi, da zaposleni niso zadovoljni s sistemom nagrajevanja oziroma ga ne poznajo najbolje. 36 % vprašanih se zgolj delno strinja, da je sistem nagrajevanja v vrtcu urejen, medtem, ko kar 27 % pravi, da sistema nagrajevanja ne pozna najbolje. Težave so tudi pri možnosti za napredovanje, kjer se 36% anketiranih zgolj delno strinja, da imajo v vrtcu urejen sistem napredovanja. Sicer so anketiranci s trenutnim položajem v podjetju zadovoljni in menijo, da je njihova zaposlitev varna. Prav tako jim je všeč število dejavnosti, ki jih organizira vrtec izven delavnega časa.

Anketirani so povedali, da jim je najbolj pomemben dejavnik na delovnem mestu odnos z ostalimi zaposlenimi, zaradi narave dela in preživetega časa v dvojicah. Najmanj jim je pomemben delovni čas, ker nanj ne morejo vplivati, sledita še dejavnika delovno okolje ter pripomočki za delo. Na vprašanje, če so splošno zadovoljni na delovnem mestu, so anketiranci odgovorili, da so vsi zadovoljni ter ne želijo sprememb.

Vodstvu vrtca bi priporočal, da zaposlenim predstavi možnosti in sistem nagrajevanja. Morda po pogovoru z zaposlenimi tudi prilagodi sistem, glede na negativne odzive pri anketi. Ob poznavanju sistema nagrajevanja se bo najverjetneje še dodatno dvignila tudi delovna vnema zaposlenih, ki bodo na delu dosegali še boljše rezultate. Ker so zaposleni malce manj zadovoljni z višino plače lahko denarne nagrade rešijo tudi to težavo. Vendar pa moramo razumeti, da vrtec spada pod javno upravo, kjer ni veliko manevrskega prostora pri dodeljevanju višine plač. Zato bi morda lahko vrtec svoje zaposlene nagrajeval z nedenarnimi nagradami. Zaposlene bi lahko nagrajevali z dodatnimi izobraževanji, morda

bi lahko vsak mesec izbrali uslužbenca meseca ter mu podelili priznanje, za nagrado najboljšim delavcem nudili dela prost dan in razne druge ugodnosti.

Menim, da bi bilo potrebno zaposlenim predstaviti tudi možnosti napredovanja in jih podučiti o njih. Zaposleni se strinjajo, da je vrtec stimulatивно okolje, kjer jim razvoj njihovih kompetenc ni onemogočen temveč jih spodbujajo. Prav tako je potrebno razmisliti o prenovi sistema napredovanja. Problem lahko leži tudi v tem, da je večje število oseb, ki so že dalj časa v vrtcu, vrtec pa ne ponuja ravno največ možnosti za napredovanje v karieri. Tu mislim predvsem na hierarhičen položaj v vrtcu. V skupinah so vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic, to pa je nekako tudi njihovo končno delovno mesto v organizaciji. Predlagam, da bi vrtec za zaposlene, ki so željni napredka organiziral oziroma jih napotil na dodatna izobraževanja na področju pedagogike in andragogike, kjer bi zaposleni pridobili nove kompetence. Tako bi lahko zaposleni s pridobljenim dodatnim znanjem organizirali razne aktivnosti ter delavnice v vrtcu. S tem ne bi napredovali po hierarhični lestvici, vendar bi popestrili in obogatili svoje delo in osebno napredovali.

SKLEP

Živimo v času, kjer organizacije pričakujejo, da so njeni zaposleni popolnoma predani delu. Menijo, da lahko le tako podjetja dosegajo dobre rezultate na tržišču ter ustvarjajo dobičke. Vendar pa to ni možno brez zadovoljnih zaposlenih. Dokazano je, da so zadovoljni zaposleni največje orožje podjetij. Ob visoki ravni zadovoljstva se poveča storilnost zaposlenih in njihova motivacija, obenem pa se zmanjša fluktuacija kadra, kar prihrani veliko stroškov (DeMers, 2019).

V zaključni nalogi sem podrobno raziskal kaj je zadovoljstvo na delovnem mestu ter njegov pomen. V teoretičnem delu naloge sem opredelil kaj sploh je zadovoljstvo na delovnem mestu in napisal definicije domačih ter tujih avtorjev. Uvidel sem, da so avtorji del na področju človeških virov pri definiranju tega konstrukta dokaj enotni, vendar ena skupna definicija ne osbtaja. V nadaljevanju sem raziskal kakšne so pozitivne posledice zadovoljstva na delovnem mestu ter katere so negativne posledice pomanjkanja zadovoljstva. Sledil sem delitvi dejavnikov na osebne in organizacijske, ter jih podrobno opisal. V nadaljevanju sem raziskal še katere načine merjenja zadovoljstva poznamo ter jih opisal.

V empiričnem delu je bil moj cilj izmeriti zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji vrtec Lipa ter od zaposlenih pridobiti podatke, kater dejavnik jim je najbolj pomemben pri zadovoljstvu na delovnem mestu in kateri najmanj ter zakaj. V vrtcu sem izvedel spletno anketo, preko katere sem prišel do podatkov, na katerih temelji empirični del naloge. Glede na podatke lahko trdim, da so zaposleni v vrtcu zadovoljni na delovnem mestu. Ker je kolektiv že dalj časa skupaj imajo dobre medosebne odnose, ter si med sabo zaupajo. Medosebne odnose so tudi vsi anketiranci navedli kot dejavnik, ki jim je najbolj pomemben na delu. Pojasnili so,

da je to najpomembnejše zaradi narave dela, ker večino časa na delu preživijo v dvojicah in je pomembno, kakšne odnose imaš z sodelavci. Opazil sem, da zaposleni ne poznajo sistema napredovanja ter nagrajevanja in zato z njima niso ravno najbolj zadovoljni. Največjega zadovoljstva ni niti pri višini plače vendar so ostali dejavniki na visokem nivoju. Za dejavnike s katerimi anketiranci niso bili ravno najbolj zadovoljni ter sem tudi sam opazil, da so lahko problematični, sem napisal tudi priporočila. Po skupni analizi odgovorov, lahko z zagotovostjo trdim, da so zaposleni v vrtcu zadovoljni na delovnem mestu. Prav tako odstopanj pri odgovorih ni bilo, tako da lahko iz tega razberemo, da je stanje v podjetju realno ter so osebe v anketi odgovarjale po svoji volji.

V nalogi sem izpolnil vse cilje, ki sem si jih zadal ter prišel do spoznanja, da je zadovoljstvo nujno potrebno za rast in razvoj organizacije ter dobro delo zaposlenih. Hkrati je lahko odsotnost zadovoljstva velik strošek za podjetje in ima veliko negativnih posledic. Zato mora podjetje ki želi biti uspešno zaposlenim nuditi okolje, kjer so zadovoljni ter se počutijo dobro ter redno spremljati zadovoljstvo zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Biro praxis d. o. o. (2010). *Kaj je organizacijska klima?* Pridobljeno 27. julija 2020 iz <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
2. Bolden-Barret, V. (2019). HR DRIVE. *Study: Relationships with co-workers a top well-being factor.* Pridobljeno 23. julija 2020 iz <https://www.hrdrive.com/news/study-relationships-with-co-workers-a-top-well-being-factor/555897/>
3. Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
4. Cintauer, T. (2005). *Zadovoljstvo zaposlenih v marketingu podjetja Impol d.d.* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru ekonomsko poslovna fakulteta.
5. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja.* Ljubljana: GV Založba.
6. DeMers, J. (2019). *Are Satisfied Employees More Productive? Here's What the Research Says.* Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz <https://emailanalytics.com/are-satisfied-employees-more-productive-heres-what-the-research-says/>
7. Dnevnik, d. d. (brez datuma). *Zlata nit.* Pridobljeno 25. julija 2020 iz <https://www.dnevnik.si/zlatanit>
8. Gharakhani, D. & Zaferanchi, A. (2019). The effect of job burnout on turnover intention with regard to the mediating role of job satisfaction. *Journal of Health*, 10(1), 109-117.
9. Glass, C. & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
10. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnosti za poslovni uspeh.* Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
11. Hampton Jr, C. T. (2019). *Supervisor-Subordinate Relationships and Its Effect on Job Satisfaction and Job Performance.* Pridobljeno 25. julija 2020 iz

- https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3323&context=utk_chanhonopr
oj
12. Jiménez, M. D. M. S., Caselles, J. A. & Jiménez, F. J. S. (2011). Education and satisfaction with life: the role of positional concerns. In *XVIII Encuentro de economía pública 1*, 5.
 13. Job Descriptive Index. (2016). *Measuring Job Statistics*. Pridobljeno 1. avgusta 2020 iz <https://study.com/academy/lesson/job-descriptive-index-measuring-job-statistics.html>
 14. Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 42(1), 124-143.
 15. Kovče, M. (2019). *Publikacija 2019/20*. Pridobljeno 29. julija 2020 iz http://vrtec-lipa.splet.arnes.si/files/delightful-downloads/2019/12/Publikacija-vrtec-2019_20.pdf
 16. Lipčnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 17. Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance*. Pridobljeno 29. julija 2020 iz https://www.academia.edu/6531004/Work_Life_Balance_Challenges_and_Solutions
 18. Mediade d. o. o. (brez datuma). *Zlata nit*. Pridobljeno 26. julija 2020 iz <http://www.mediade.si/aktualno/zlata-nit/>
 19. Michalos, A.C. (2014). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer
 20. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
 21. Morgan, J. (2014). The Top 10 Factors For On-The-Job Employee Happiness. *Forbes*. Pridobljeno 23. julija 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/#2844ddcf5afa>
 22. Možina, S., Jamšek, F., Vodovnik, Z., Svetlik, I. & Zupan, N. (2002) *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 23. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M. & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 24. Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75.
 25. Perugini, C. & Vladisavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics*, 60, 129-147.
 26. Petkovšek Štakul, J. & Krajnovič, E. (2018). Metodologija Zlate niti: Rast podjetja poganjajo dobri odnosi. *Dnevnik*. Pridobljeno 27. julija 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042816925>
 27. Prachi, J. (2015). *Importance of employee satisfaction*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-satisfaction.htm>
 28. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

29. Sageer, A., Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39.
30. Schult M. L. (2013). *Job Diagnostic Survey*. New York: Medicine Springer.
31. Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20-23.
32. Sift Media Ltd. (2020). *What is employee satisfaction*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-employee-satisfaction>
33. Spector, P. (1997). *Job satisfaction*. Clifornia: Sage publications, Inc.
34. Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F. & Uggerslev, K. (2019). The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth–fidelity and commensurability. *Human Relations*, 72(2), 217-247.
35. Tomažević, N., Seljak, J. & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel review*, 43(2), 209-227.
36. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Vecchio, P. R. (2000). *Organizational Behaviour: core concepts*. Harcourt: Fort Worth.
38. Weiss, D. J., Dawis, R. V. & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22, 120.
39. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
40. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem študent 3. letnika Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in sem v procesu pisanja zaključne naloge. Naslov naloge je Zadovoljstvo zaposlenih na primeru vrtca Lipa. S pomočjo vaših odgovorov, bom izdelal analizo zadovoljstva ter poiskal dejavnike, ki najbolj ter najmanj vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu v vrtcu kjer delate.

Vprašalnik je **anonimen**, za reševanje pa boste potrebovali približno 10 minut. Na vprašanja se odgovarja z ocenami od 1 do 5, na koncu pa imate tudi 3 odprta vprašanja. Rezultati vprašalnika bodo prikazani kot skupinski rezultati, dostopni pa bodo v diplomski nalogi, ter pri vaši vodji. Za iskrene odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

Peter Testen

1. sklop : Podatki o anketirancu:

Spol: M/Ž

Starost: a) do 30let b) od 31-49let c) nad 50let
Oblika zaposlitve: a) študentski servis b) redna zaposlitev c) pogodbeno delo
Stopnja izobrazbe: a) osnovno šolska b) srednješolska c) fakultetna
Število let na delovnem mestu: a) do 5let b) 6-15let c) nad 15let
Število let v tem vrtcu : a) do 5let b) 6-15let c) nad 15let
Število let pri tem vodji: a) do 5let b) 6-15let c) nad 15let

2. sklop: Osebni dejavniki

S pomočjo spodaj podanih ocen, ocenite vaše strinjanje s spodnjimi trditvami.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam

TRDITVE	OCENA				
Moje reakcije so burne	1	2	3	4	5
Pogosto odreagiram v afektu	1	2	3	4	5
Sem razdražljiva oseba	1	2	3	4	5
Z lahkoto se vključim v družbo	1	2	3	4	5
Sem družabna oseba	1	2	3	4	5
Sem kreativna oseba	1	2	3	4	5

Rad poskušam nove stvari	1	2	3	4	5
Skleпам kompromise na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Sprejemam mnenja sodelavcev in nadrejenih	1	2	3	4	5
Uživam v zadolžitvah na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Moja pričakovanja na delovnem mestu so izpolnjena	1	2	3	4	5

3. sklop: Organizacijski dejavniki

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam

TRDITVE	OCENA				
Organizacija se prilagaja spremembam v okolju	1	2	3	4	5
Organizacija sledi trendom in vpeljuje novosti	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s plačo	1	2	3	4	5
Delo bi opravljal tudi za manjše plačilo	1	2	3	4	5
Organizacija ceni dobro delo	1	2	3	4	5
Imam možnost napredovanja	1	2	3	4	5
V organizaciji imamo urejen sistem napredovanja	1	2	3	4	5
Poznam sistem nagrajevanja v organizaciji	1	2	3	4	5
Všeč mi je sistem nagrajevanja	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s položajem, ki ga imam v podjetju	1	2	3	4	5
Organizacija mi nudi stimulatívno okolje za razvoj ter usposabljanje	1	2	3	4	5
Moja zaposlitev je varna	1	2	3	4	5
Delovni pogoji na mojem delovnem mestu so ustrezni	1	2	3	4	5
Imam vse pripomočke, ki jih potrebujem za delo	1	2	3	4	5
Komunikacija z nadrejenimi je dobra	1	2	3	4	5
Zaupam nadrejenim	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci so dobri	1	2	3	4	5
Komunikacija s sodelavci je dobra	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z delavnikom	1	2	3	4	5
Razmerje med prostim časom in delom se mi zdi pošteno	1	2	3	4	5
Z lahkoto usklajujem službo ter delo	1	2	3	4	5

Obseg delovnih nalog je v skladu z mojimi sposobnostmi (nimam preveč dela)	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z naborom dejavnosti, ki jih organizira vrtec izven delovnega časa (športne dejavnosti, kulturne prireditve...)	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z dodatnimi bonitetami, ki mi jih nudi vrtec (npr. 3. pokojninski steber, koriščenje sindikalnih počitniških hišk, razni popusti, itd.)	1	2	3	4	5

4. sklop: Odprta vprašanja

Kateri dejavnik po vašem mnenju najbolj vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu? Opišite zakaj.

Kateri dejavnik po vašem mnenju najmanj vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu? Opišite zakaj.

Ali se počutite zadovoljno na delovnem mestu? Bi morda kaj spremenili?
