



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PRAKSI

Mentorica: Tatjana Čeh Naglič, univ. dipl. soc.

Kandidatka: Veronika Divjak Razboršek

Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kranj, marec 2021

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Tatjani Čeh Naglič, univ. dipl. soc., za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala sodelavkama mag. Brigiti Leban za spodbudo in nasvete ter Kristini Mejač, dipl. upr. org., za pomoč pri izvedbi ankete v podjetju in vsem zaposlenim v podjetju, ki so bili pripravljeni sodelovati pri izpolnjevanju ankete, izvedbi intervjujev in pridobivanju informacij za izdelavo diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvala gre seveda tudi moji družini za potrpežljivost in podporo.

IZJAVA

Študentka Veronika Divjak Razboršek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Tatjane Čeh Naglič, univ. dipl. soc., in somentorstvom mag. Brigitte Leban.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu smo raziskovali področji zadovoljstva zaposlenih in motivacije. Osnovni namen naloge je bil ugotoviti, ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na njihovo motivacijo. Zanimalo nas je tudi stanje zadovoljstva v obravnavanem podjetju, in sicer v primerjavi z rezultati iz raziskave v letu 2014.

V teoretičnem delu smo na kratko predstavili pomen zadovoljstva zaposlenih, dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, ter pomen in metode merjenja zadovoljstva. Na področju motivacije smo povzeli pomen motivacije za uspešno delo in pomembne dejavnike motivacije. Šele s preučevanjem literature na omenjenih področjih smo ugotovili, da gre res za zelo široki in pomembni področji. Vsaka organizacija bi se morala zavedati, da so eden od osnovnih pogojev za njeno uspešno delovanje zadovoljni in za delo motivirani zaposleni.

V prvem poglavju raziskovalnega dela smo z metodo anketiranja ugotavljali stopnjo zadovoljstva zaposlenih v podjetju. V nadaljevanju smo z metodo intervjuja z vodilnimi v podjetju ugotavljali, kako skrbijo za motivacijo zaposlenih v procesih, ki jih vodijo. Zanimalo nas je tudi, ali se vodje zavedajo, da s svojim načinom vodenja in pristopom vplivajo na motiviranost delavcev.

Naša raziskava je pokazala, da se v podjetju precej pozornosti namenja zadovoljstvu zaposlenih in njihovi motivaciji. Kljub temu obstajajo možnosti za izboljšave. Predloge smo predstavili v zaključku.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija,
- motivacijski dejavniki,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- vodenje

ABSTRACT

In this diploma thesis we explored the topics of employee satisfaction and motivation. The primary aim of the thesis was to find out whether employees' satisfaction affects their motivation. We were also interested in the level of satisfaction in the company examined in comparison with the results of a 2014 study.

In the theoretical part we briefly introduced the importance of employee satisfaction, the factors affecting satisfaction, and the importance and methods of measuring satisfaction. On the subject of motivation we summarized the importance of motivation for successful work and important factors of motivation. Only by studying the literature on the topics mentioned did we realise the topics were very broad and important indeed. Every organisation should be aware that one of the basic requirements for its successful activity are employees who are satisfied and motivated for work.

In the first chapter of this research paper we used the method of surveys to determine the level of satisfaction of the company's employees. Subsequently we interviewed the leaders of the company to learn how they maintained the satisfaction of employees in the processes they lead. We were also interested whether the leaders were aware that their leadership style and approach affect the workers' motivation.

Our research shows that the company affords considerable attention to the satisfaction of employees and their motivation. However, improvement is possible. We proposed our suggestions in the conclusion.

KEYWORDS

- Motivation
- Motivational factors
- Employee satisfaction

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
1.5	Metode dela	4
2	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	5
2.1	Pomen zadovoljstva	5
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo	7
2.3	Merjenje zadovoljstva.....	10
2.3.1	Metode merjenja zadovoljstva	10
2.4	Vpliv nezadovoljstva na delovnem mestu	11
3	MOTIVACIJA.....	12
3.1	Pomen motivacije za uspešno delo	13
3.2	Motivacijski dejavniki	14
3.2.1	Materialni motivacijski dejavniki.....	16
3.2.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	17
4	PRAKTIČNI DEL	18
4.1	Cilji in namen raziskave.....	19
4.2	Opis raziskovalnega pristopa	19
4.3	Analiza rezultatov ankete	20
4.4	Analiza odgovorov – intervju	38
4.5	Povzetek empiričnega dela in priporočila	42
5	ZAKLJUČKI.....	44
6	LITERATURA IN VIRI	46
	PRILOGA	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema procesne organiziranosti v obravnavanem podjetju	3
Slika 2: Herzbergova teorija motivacije.....	15

KAZALO TABEL

Tabela 1: Splošno zadovoljstvo	21
Tabela 2: Zadovoljstvo z delovnim okoljem	23
Tabela 3: Zadovoljstvo s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja	24
Tabela 4: Zadovoljstvo z nadrejenimi	26
Tabela 5: Odnosi s sodelavci, razvitost timskega dela v podjetju.....	28

Tabela 6: Zadovoljstvo z organizacijo in razdelitvijo delovnih nalog.....	30
Tabela 7: Stopnja pripadnosti podjetju.....	31
Tabela 8: Zadovoljstvo na področju izobraževanja in usposabljanja.....	33
Tabela 9: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja	35
Tabela 10: Zadovoljstvo s sistemom podajanja in nagrajevanja koristnih predlogov	36
Tabela 11: Zadovoljstvo zaposlenih z načinom in pogostnostjo obveščanja	37

KAZALO GRAFIKONOV

Graf 1: Splošno zadovoljstvo.....	21
Graf 2: Zadovoljstvo z delovnim okoljem	23
Graf 3: Zadovoljstvo s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja.....	25
Graf 4: Zadovoljstvo z nadrejenimi	27
Graf 5: Zadovoljstvo z odnosi s sodelavci oziroma razvitost timskega dela v podjetju	28
Graf 6: Zadovoljstvo z organizacijo in razdelitvijo delovnih nalog.....	30
Graf 7: Prikaz stopnje pripadnosti podjetju	32
Graf 8: Prikaz zadovoljstva z izobraževanjem in usposabljanjem	33
Graf 9: Prikaz poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja.....	35
Graf 10: Grafični prikaz zadovoljstva s sistemom podajanja in nagrajevanja koristnih predlogov	36
Graf 11: Grafični prikaz zadovoljstva z načinom in pogostnostjo obveščanja	37

KRATICE IN AKRONIMI

HACCP: Hazard analyses critical control point: analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk

GIS: Geografski informacijski sistem

NIJZ: Nacionalni inštitut za javno zdravje

SARS-Cov-2: virus, ki povzroča bolezen covid-19

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Podjetja v današnjem času težijo k stalnim izboljšavam, vse večji rasti in hkrati vse večji učinkovitosti zaposlenih. Glede na to bi morala stalno skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in motivacijo za delo. Žal nam danes mediji posredujejo podatke, da v mnogih podjetjih delavci ne dobijo plačila za svoje delo, da so marsikje neustrezni odnosi med sodelavci in vodilnimi.

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta tesno povezana. Če so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu (z delovnim okoljem, odnosi, nadrejenimi, materialnimi motivacijskimi dejavniki ...) bodo tudi ustrezno motivirani in posledično bo delo uspešno opravljeno. Zadovoljen delavec je mnogo bolj do vzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Možina, 2002, str. 180–183).

Motivirati zaposlene, da bodo zadovoljni in učinkoviti pri svojem delu, je kar zapletena naloga. Treba se je prilagoditi vsakemu posamezniku posebej. Nekaj, kar nekoga motivira, mogoče na drugega zaposlenega ne vpliva. Eden potrebuje le nekaj spodbude, drugi potrebuje precej več, da bo ustrezno motiviran.

Zelo pomembno vlogo pri tem, kako so zaposleni motivirani in kakšna je klima v ekipi, imajo vodje. S svojim odnosom in vodenjem usmerjajo zaposlene, tako da izvabijo iz vsakega posebej najboljše in tako skupaj prispevajo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Razumeti je treba potrebe zaposlenih, vlagati v njihovo znanje in usposabljanje, saj brez ustreznega znanja in informacij ni mogoče doseči boljše kakovosti dela (Možina, 1994, str. 174).

V nalogi smo opazovali podjetje, ki zagotavlja storitve obvezne gospodarske javne službe v lokalni skupnosti. To je kolektiv s 123 zaposlenimi. Pokriva dve občini. Izvaja različne dejavnosti, ki jim je skupno, da se v večini izvajajo v težkih delovnih razmerah. Zaposleni so izpostavljeni spremenljivim vremenskim pogojem, težkemu in umazanemu delu, tako fizičnim kot psihičnim obremenitvam, zato je še posebej pomembno, da se zavedamo, da je treba zaposlene stalno motivirati in jim zagotavljati ustrezno delovno okolje. S tem pripomoremo k zmanjšanju odsotnosti z dela in zagotavljanju kakovostne izvedbe storitev.

1.2 CILJI NALOGE

Namen naloge je pokazati, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na njihovo motivacijo za delo. S preučitvijo področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih v teoretičnem delu naloge in pridobljenimi podatki pri preučevanju stanja v obravnavanem podjetju

želimo prispevati k razširitvi znanja na področju motiviranja zaposlenih ter vodstvu predlagati dodatne aktivnosti in rešitve. Preučili smo teoretična izhodišča za obravnavo motivacije, in sicer motivacijski proces, motivacijske dejavnike, motivacijske teorije in vpliv zadovoljstva zaposlenih na motivacijo. V okviru zadovoljstva zaposlenih smo preučili pomen zadovoljstva in dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, ter vpliv zadovoljstva ali nezadovoljstva na poslovanje podjetja.

V raziskovalnem delu smo z izvedbo ankete med zaposlenimi v podjetju analizirali njihovo zadovoljstvo. Tovrstna raziskava se je v podjetju nazadnje izvajala v letu 2014. S primerjavo rezultatov ankete iz let 2014 in 2020 smo ugotavljali, kako se je zadovoljstvo v tem obdobju spremenilo. Iskali smo tudi vzroke za spremembe, ki so se nakazale. Na osnovi opravljene analize bodo lahko vodilni zaposleni pripravili načrt za spremembe na obravnavanem področju.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje, v katerem smo opravili raziskavo, opravlja naloge obvezne gospodarske javne službe in izbirne gospodarske javne službe. Izvajanje teh dejavnosti omogoča podjetju bolj racionalno izrabo vseh obstoječih materialnih virov in človeških virov. V podjetju je trenutno zaposlenih 123 delavcev.

Dejavnosti podjetja se izvajajo z naslednjimi procesi:

- vodstvenim procesom,
- podpornimi procesi,
- osnovnimi procesi,
- podprocesih.

V okviru vodstvenega procesa teče vodenje podjetja, ki ga izvajata direktor in pomočnik direktorja. V procesu se opravljajo strokovno tehnične, specializirane oziroma najzahtevnejše naloge. Definirajo se cilji, poslovna politika podjetja, določa se vsebina planov in analiz, izvajata se preverjanje in nadzor nad celotnim poslovanjem vseh procesov (Interni akt podjetja, 2014).

V podpornih procesih se zagotavlja strokovna podpora za normalno delovanje osnovnih procesov in podprocesov. Podporne procese vodijo vodje procesov.

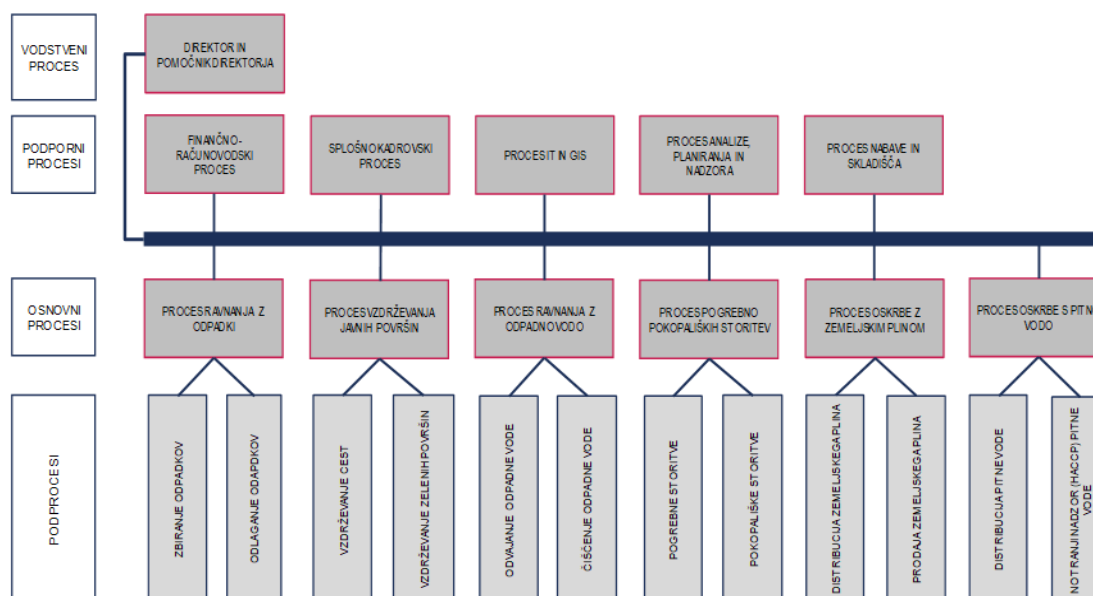
V podjetju je oblikovanih pet podpornih procesov, in sicer:

- finančno-računovodski proces,
- splošno kadrovske proces,
- proces informacijske tehnologije in GIS (geo-informacijskega sistema),
- proces analize, planiranja in nadzora,
- proces nabave in skladišča.

Osnovni procesi in podprocesi:

- proces ravnanja z odpadki: zbiranje in odlaganje odpadkov,
- proces vzdrževanja javnih površin: vzdrževanje cest in javnih površin,
- proces ravnanja z odpadno vodo: odvajanje in čiščenje odpadne vode,
- proces pogrebno-pokopaliških storitev: pogrebne storitve in pokopališke storitve,
- proces oskrbe z zemeljskim plinom: distribucija zemeljskega plina in prodaja zemeljskega plina,
- proces oskrbe s pitno vodo: distribucija pitne vode in notranji nadzor (HACCP) pitne vode (Interni akt podjetja, 2014).

Osnovni procesi in podprocesi ter podporni procesi so z namenom preglednosti prikazani v spodnji Shemi procesne organiziranosti v obravnavanem podjetju.



Slika 1: Shema procesne organiziranosti v obravnavanem podjetju
(Vir: Interni akt podjetja, 2014)

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V raziskovalnem delu smo iskali odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali se je zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju glede na leto 2014 izboljšalo na področju zadovoljstva s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja?
- Ali se je zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju glede na leto 2014 izboljšalo na področju izobraževanja in usposabljanja za delo?

- Ali zadovoljstvo zaposlenih neposredno vpliva na njihovo motiviranost za delo?
- Ali se vodje procesov v obravnavanem podjetju zavedajo, da s svojim vodenjem in pristopom vplivajo na stopnjo motiviranost podrejenih?

Pri pripravi naloge smo upoštevali nekaj predpostavk in omejitev. Predpostavljali smo, da je za pripravo teoretične osnove dovolj literature. Za izvedbo ankete smo izbrali podjetje s 123 zaposlenimi in predpostavljali, da bomo pridobili dovolj anketirancev, ki bodo izpolnili anketni vprašalnik in iskreno podali svoje mnenje. Glede na trenutne omejitve v času izvajanja praktičnega dela, ki veljajo zaradi epidemije virusa SARS-Cov-2, ki povzroča bolezen covid-19, smo prilagodili izvedbo ankete glede na priporočila NIJZ. Anketne liste smo razdelili med zaposlene v fizični obliki. Izpolnjene vprašalnike so vrnili v nabiralnike, namenjene interni pošti. Za anonimnost je bilo ustrezno poskrbljeno.

V praktičnem delu smo primerjali pridobljene rezultate z rezultati ankete, izvedene v letu 2014, zato smo predpostavljali, da so zaposleni vprašalnike izpolnjevali vestno in da zbrani podatki izražajo resnično stanje zadovoljstva.

Za raziskovalno delo smo izbrali tudi intervju z vodji procesov v obravnavanem podjetju. Predpostavljali smo, da bomo glede na njihove dolgoletne izkušnje z vodenjem dobili ustrezne informacije za izvedbo raziskave. Zanimal nas je njihov vidik vpliva zadovoljstva zaposlenih na njihovo motivacijo in metode, ki jih uporabljajo za motiviranje zaposlenih.

Omejitve, ki smo jih pričakovali:

- Pričakovali smo, da bo na število izpolnjenih vprašalnikov vplivala epidemija virusa SARS-Cov-2, saj se je dnevno spreminjalo število obolelih zaposlenih,
- določena časovna omejitev, saj je anketa potekala v točno določenem intervalu v mesecu novembru 2020,
- preobsežen anketni vprašalnik, ki je lahko razlog za odklonilen odnos anketirancev do izpolnjevanja in nižjo udeležbo,
- vodstveni proces ni izpolnjeval anketnega vprašalnika.

Za raziskovalno metodo smo izbrali tudi intervju z vodji procesov v obravnavanem podjetju. Predpostavljali smo, da bomo glede na njihove dolgoletne izkušnje z vodenjem dobili ustrezne informacije za izvedbo raziskave. Zanimal nas je njihov pogled na vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo motivacijo.

1.5 METODE DELA

Za izvedbo diplomske naloge smo uporabili več raziskovalnih metod. V teoretičnem delu smo uporabili metodo deskripcije za opis dejstev o motivaciji in zadovoljstvu

zaposlenih. Z metodo kompilacije smo povzeli stališča in ugotovitve drugih avtorjev. Uporabili smo strokovno literaturo na področju obravnavane tematike in vključili tudi metodo opazovanja.

V empiričnem delu smo uporabili metodo anketiranja in intervju. Anketo smo izvedli med zaposlenimi v obravnavanem podjetju na sedežu podjetja in dislociranih enotah. Anketo smo izvedli v novembru 2020. V času anketiranja je bilo v podjetju 123 zaposlenih. Podatke smo zbirali na reprezentativnem vzorcu in jih nato statistično obdelali. Anketne vprašalnike smo pripravili v fizični obliki, ker večina zaposlenih v podjetju opravlja delo na terenu in za svoje delo ne uporabljajo računalnikov. Glede na omejitve, sprejete zaradi epidemije virusa SARS-Cov-2, smo pri izvedbi morali upoštevati sprejete ukrepe.

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je bila v podjetju nazadnje izvedena leta 2014. Takrat je bilo v podjetju zaposlenih 143 delavcev, anketo jih je izpolnilo 99, kar predstavlja 69,23-odstotni delež. Uporabili smo longitudinalni pristop in primerjali rezultate trenutnega stanja z rezultati iz leta 2014. Ugotavljali smo, kako se je zadovoljstvo spremenilo v tem obdobju in na katerih področjih.

Intervju z vodji posameznih procesov smo izvedli na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj in rezultatov, pridobljenih z anketo. Zastavljena vprašanja so bila odprtega tipa. Dobljene podatke smo predstavili opisno in primerjali videnja vodstva z našimi stališči o vplivu zadovoljstva zaposlenih na njihovo motivacijo. Z zastavljenimi vprašanji smo želeli ugotoviti, ali se vodje v obravnavanem podjetju zavedajo, da s svojim vodenjem in pristopom do zaposlenih vplivajo na stopnjo njihove motiviranosti.

2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

2.1 POMEN ZADOVOLJSTVA

V tem delu diplomskega dela predstavljamo, kako različni avtorji opisujejo pojem zadovoljstva, in kakšen je pomen zadovoljstva. Poiskali smo tudi opredelitve vpliva nezadovoljstva na produktivnost zaposlenih. Nekaj zapišemo tudi o dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo in načinih merjenja tega.

V začetku pisanja diplomskega dela smo predpostavili, da se vodje procesov v obravnavanem podjetju zavedajo, da s svojim pristopom in načinom vodenja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo za delo.

Zaradi soodvisnosti zadovoljstva, motivacije in vodenja smo v nadaljevanju povzeli tudi teoretične osnove in opredelitve posameznih avtorjev na to temo.

Ko pomislimo na izraz zadovoljstvo zaposlenih, takoj pomislimo, da gre za pozitivno stanje. Predstavljamo si, da v podjetju zagotovimo, da so zaposleni zadovoljni in je tudi delo opravljeno tako, kot se pričakuje. Zaposleni se z veseljem vračajo na svoja delovna mesta in so polni energije za naslednje naloge. Zagotoviti tako stanje seveda zahteva upoštevanje številnih dejavnikov, ki vplivajo na zaposlenega in njegovo motivacijo. Pomembno je, da se v organizaciji temu posveča več pozornosti, da se izvaja merjenje zadovoljstva zaposlenih v določenih obdobjih in na podlagi raziskav išče nove rešitve in dejavnosti, ki zagotavljajo višjo stopnjo zadovoljstva in posledično lažjega doseganja zastavljenih ciljev podjetja (Zupan, 2001, str. 104).

Renata Mihalič (2008, str. 4) navaja: »Zadovoljstvo zaposlenih je rezultat načina doživljanja dela, poimenovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter občutenj vseh elementov delovnega mesta. Lahko ga poimenujemo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli delovnih izzivov in se rad vrača med sodelavce.«

Mckenna (2000) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu odvisno od njihovih osebnih pričakovanj. Če je zaposleni mnenja, da si bo s trdim delom prislužil nagrado in je temu res tako, potem bo pri delu zadovoljen, če ne, potem postane nezadovoljen. Torej naj bi bilo zadovoljstvo zaposlenih odvisno od izpolnitve posameznikovih pričakovanj povezanih z delom.

Zadovoljni zaposleni so največ, kar si vodstvo oziroma organizacija lahko želi, saj so le tako učinkoviti pri svojem delu. Organizacija je močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej. Človeški kapital bodo hitreje in intenzivneje zagotavljali tisti zaposleni, ki so pri svojem delu zadovoljni (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 4).

Mihalič (2008) pravi, da ključni elementi zadovoljstva zaposlenih v podjetju niso povezani z velikimi dodatnimi finančnimi investicijami, ampak so ključne spremembe v načinu razmišljanja, pojmovanja in reagiranja, zato jih lahko uvede in osvoji vsaka organizacija.

Ko se človek zave, kako si želi biti obravnavan – spoštljivo, da ga cenijo, razumejo in mu zaupajo, potem bo lahko ugotovil, kako obravnavati druge. To zlato pravilo bi moralo biti glavno vodilo vsem zaposlenim v podjetju, predvsem vodjem, ker gre za osnovo etičnega in moralnega ravnanja v medsebojnih odnosih (Maxwell, 2007, str. 35–44).

Etično ravnanje vodilnih je pogoj za vzajemno uspešno delovanje s sodelavci. Vzbuja občutek zaupanja. Vodje, ki predvsem v težkih situacijah delujejo pošteno in dosledno pri svojem ravnanju, pridobijo ugled in spoštovanje med sodelavci. Nenehno

prizadevanje podjetja za etična merila in delovanje v tej smeri vodi k izboljšanju medsebojnih odnosov, povečanju vzajemnosti in seveda zadovoljstva pri delu.

Obstaja velika razlika med vodjo in šefom. Kot pravi Maxwell (2009), šef reče: »Naredi!« vodja pa: »Naredimo!« Nobenemu vodji ne uspe brez pomoči. Dober vodja drugim pomaga do vrha, zaposlene obravnava kot člane ekipe, ki bo dosegla zastavljene cilje, in ne kot svoje podrejene. Zanimiva je tudi misel avtorja: če lahko cilje dosežete sami, so vaši cilji postavljeni prenizko (Maxwell, 2009, str. 11–14).

Menimo, da nadrejeni, ki vodi ljudi na način, da stalno poudarja svoj položaj in zaposlenim vzbuja občutek manjvrednosti, ne more zgraditi dobrih odnosov. Glede na naše opazovanje v obravnavanem podjetju je učinkovitejše v ekipi graditi dobre medsebojne odnose. Zaposleni se morajo zavedati, da njihovo delo pomembno vpliva na uspešnost tima in cele organizacije.

Za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih je pomembno tudi, da zaposleni lahko izrazijo svoje predloge in mnenja glede odločitev v podjetju, da lahko vplivajo na doseganje ciljev. Naloga vodilnih je seveda, da ta mnenja in predloge upoštevajo (Markič, 2010, str. 137).

2.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO

Pogoj za ustvarjanje zdravega in pozitivnega organizacijskega okolja je, da so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu. Na to vplivajo dejavniki zadovoljstva, ki so pri ljudeh različni. Dejavnike zadovoljstva lahko delimo na notranje in zunanje (Možina, 2002, str. 182–183).

- **Notranji dejavniki so tisti, ki jih zaposleni dojema psihološko.** Ti so: samostojnost pri delu, priznanje za delo, zanimivost dela.
- **Zunanji dejavniki so tisti, ki jih posameznik zaznava okoli sebe.** Ti so: odnosi s sodelavci, delovne razmere, plača, odnosi z nadrejenimi ...

Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih, so (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 5):

- plača,
- pogoji dela,
- odnosi s sodelavci,
- fizični pogoji dela,
- možnost strokovnega in osebnega razvoja,
- odnos z nadrejenimi,
- načini dela.

Mihaličeva (2008) navaja, da o zadovoljnih zaposlenih lahko govorimo takrat, kadar dejavniki zadovoljstva pozitivno vplivajo na čustva zaposlenega. Pogoji, da so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu, je ta, da so uresničeni prav vsi dejavniki zadovoljstva.

Vpliv dejavnikov zadovoljstva na posameznika je v veliki meri odvisen od hierarhije njegovih potreb. Celotno človekovo delovanje namreč temelji na težnji po zadovoljitvi potreb. Te delujejo na človeka kot sila, ki ga motivira. Osnovne biološke potrebe so pri vseh ljudeh enake, samo zadovoljujemo jih na različne načine. Za normalno delovanje mora človek zadovoljiti tako fiziološke (potrebo po vodi, hrani, spanju ...) kot tudi psihološke potrebe, ki so prav tako pomembne za osebni razvoj in rast (potreba po pripadnosti, pozornosti, obvladovanju situacije, ciljih in smislu ...) (Strniša, 2021, str. 1).

Kako in kateri dejavniki zadovoljstva vplivajo na posameznega zaposlenega, je odvisno tudi od njegove osebnosti.

Osebnost ima dve dimenziji:

- podedovane ali genske lastnosti,
- privzgojene ali pridobljene lastnosti.

Z dobrim poznavanjem osebnosti lažje razumemo posameznika. Menedžerjem je to lahko v veliko pomoč, saj tako izvedo, kaj pri posameznemu zaposlenemu predstavlja ključne dejavnike, ki vplivajo na njegovo zadovoljstvo pri delu (George & Gereth, 2009, str. 78).

Pri ugotavljanju, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, je pomembno vključiti dejstvo, da vsak posameznik razmišlja drugače ter posledično tudi vrednoti različne stvari. Nekateri delavci vrednotijo samo materialne dejavnike, drugim je bolj pomemben dejavnik varnosti zaposlitve, dobri medsebojni odnosi, nekaterim je pomembno samo to, da imajo mir in lahko samostojno opravljajo svoje delo (Svetlik, 2002, str. 180–183).

Svetlik (2009) skupne dejavnike, ki na splošno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, uvršča v 6 skupin:

- **vsebina dela:** zaposleni lahko uporabi svoje znanje, se stalno uči, strokovno raste. Pomembno je tudi, da je delo zanimivo in predstavlja izziv,
- **samostojnost pri delu:** možnost samostojne odločitve zaposlenega, kaj in kako bo delal, kako si bo razporedil delovni čas, možnost soodločanja pri novih delovnih izzivih,
- **plača, dodatki in ugodnosti:** pravično ocenjevanje dela in ustrezno nagrajevanje zaposlenih za dosežke,

- **vodenje in organizacija dela:** ustrezen nadzor nad izvajanjem dela, izrekanje pohval in tudi graj v primeru neopravljenega ali nekvalitetno opravljenega dela, skrb za nemoten potek dela, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge,
- **odnosi pri delu:** dobro vzdušje, timsko delo, sproščena komunikacija,
- **delovne razmere:** varnost pred poškodbami, urejenost delovnega okolja – vlaga, ustrezna delovna in zaščitna oprema.

Tudi ustrezno interno komuniciranje pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posredno na njihovo motivacijo. S tem se vzpostavijo dobri medsebojni odnosi, smisel delovanja vsakega zaposlenega, uspešno sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi.

Zaposleni, ki so dobro informirani, bodo tudi bolj pripadni podjetju. V primeru neustrezne interne komunikacije se v podjetju oblikujejo neformalne skupine, ki ustvarijo lastne, izkrivljene informacije in jih širijo med zaposlenimi. Še posebej v kriznih situacijah je pomembno, da so zaposleni ustrezno informirani (Kosi, 2009, str. 8–9).

Prav tako Blatnik (2020) ugotavlja, da dobri in uspešni odnosi med osebami brez dobre komunikacije niso mogoči. To velja tako za osebne odnose v družini, s prijatelji kot tudi za odnose v poslovnem okolju.

Ob vzpostavitvi dobre interne komunikacije bodo zaposleni lažje izražali svoje zamisli in ideje ter tako verjeli v svoje delovanje. Pogosto strah pred nadrejenimi povzroča težave s komunikacijo in s tem izražanjem koristnih idej in zamisli. Pomembno je, da so vodje ves čas na voljo zaposlenim, da se lahko obrnejo nanje s predlogi, vprašanji, dilemami ipd. Zaposleni se tako počutijo koristnejše, izboljša se interna komunikacija in hkrati tudi zadovoljstvo zaposlenih in njihova motivacija za delo (Blatnik, 2020, str. 3–5).

Tudi v obravnavanem podjetju opazamo, da je tako ustrezna komunikacija med zaposlenimi kot tudi komunikacija vodje s podrejenimi in obratno zelo pomemben dejavnik zadovoljstva. Pomembna je tako za ustrezne medsebojne odnose kot tudi za uspešno delovanje in doseganje zastavljenih ciljev.

Varnost zaposlitve se je dolgo uvrščala med najpomembnejše dejavnike zadovoljstva zaposlenih. Menimo, da se je mnenje glede varnosti zaposlitve, predvsem pri mlajših generacijah, v današnjem času spremenilo. Večina dejavnosti je izpostavljenih zakonitostim trga. V nobeni organizaciji ni zagotovila, da se ne utegnejo spremeniti okoliščine glede zaposlitve. Tudi zaposlitev za nedoločen čas ne pomeni, da boste v organizaciji zaposleni do upokojitve. Tako organizacije kot zaposleni se moramo stalno prilagajati trgu, tehnološkemu napredku in novim izzivom. Od zaposlenega se zahtevajo fleksibilnost, pripravljenost za stalno izobraževanje in usposabljanje.

Iz podanih opisov zadovoljstva zaposlenih in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, lahko ugotovimo, da so zadovoljni zaposleni eden od ključnih elementov za normalno delovanje podjetja in zagotavljanje kakovostnih storitev našim odjemalcem.

V podjetju, kjer smo izvajali raziskavo, je delo večinoma fizične narave in pogosto zahteva precejšnji telesni napor. Zaposleni delajo v težkih delovnih razmerah (spremenljivi vremenski vplivi, ravnanje z odpadki, ravnanje z odpadnimi vodami, dvigovanje težkih bremen, delo s pokojniki ...). Zato mora podjetje še toliko bolj skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih in ustrezno motivacijo, da ne prihaja do poškodb in prevelikih psihičnih obremenitev. Seveda mora vlagati tudi precej truda v varnost pri delu in varovalno opremo.

2.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA

Merjenje zadovoljstva omogoča vpogled v trenutno situacijo v organizaciji. S pridobivanjem povratnih podatkov ima vodstvo možnost za preoblikovanje področij v organizaciji. Merjenje zadovoljstva naj bi se v podjetjih izvajalo redno. Prav tako naj bi se izvedlo tudi v obdobju uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji (obsežnejše reorganizacije, celovita prestrukturiranja, večja odpuščanja zaposlenih) (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 90).

S periodičnimi merjenji lahko podjetje ugotavlja napredek na tem področju ali spozna spremembe zaradi različnih ukrepov. Merjenje zagotavlja tudi pomembne informacije, kje in na katerih področjih v podjetju so potrebne spremembe, kdo od neposrednih vodij ne vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave ipd. (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 89).

2.3.1 Metode merjenja zadovoljstva

Obstajajo različne metode za merjenje zadovoljstva zaposlenih, ki jih delimo na:

- kvantitativne metode: anketiranje (telefonsko, osebno, po pošti, spletno),
- kvalitativne metode: skupinske diskusije, intervju.

Pomembne informacije lahko pridobimo tudi preko sekundarnih podatkov, z vodenjem evidence pritožb, absentizma, fluktuacije (Tavčar, 2004, str. 46–49).

Pojem absentizem pomeni neprisotnost zaposlenega na delovnem mestu v celoti. Zajema izostanke, zamude, izhode, odsotnost z dela. Opredeljujejo ga tudi kot začasno, dolgotrajno ali stalno nezmožnost za delo. Spremljanje absentizma običajno v organizacijah zajema le spremljanje celodnevni izostankov (Prelesnik, 2018).

Pojem fluktuacija opisuje odhajanje zaposlenih iz organizacije, z namenom, da se zaposlijo drugje. Ta pojav je normalen, dokler se ne pojavlja v taki meri, da negativno

vpliva na normalen proces dela v organizaciji in njeno učinkovitost (Lokar in Hergula, 2013).

Z raziskavo stopnje zadovoljstva zaposlenih se podjetja osredotočajo predvsem na naslednja področja:

- odnosi med zaposlenimi,
- odnosi med zaposlenimi in vodstvom,
- pogoji dela,
- pretok informacij,
- nagrajevanje in napredovanje,
- možnost izobraževanja idr. (Tavčar, 2004, str. 46–49).

2.4 VPLIV NEZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU

Kot smo v prejšnjih poglavjih prikazali, zadovoljstvo zaposlenih pripomore k njihovi učinkovitosti pri delu. Za uspešnost zaposlenih bomo naredili največ, če bomo zagotavljali zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih zato vedno vplivajo tudi na večjo uspešnost zaposlenih in v končni posledici na večjo uspešnost organizacije (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 10).

Če so zaposleni nezadovoljni na svojem delovnem mestu, se lahko zgodi, da pride do nezaželenih posledic, kot so prostovoljna odpoved delovnega razmerja s strani zaposlenega (fluktuacija), odsotnost z dela (absentizem), zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu, pogosta bolniška odsotnost in celo nasilje. Ena izmed mnogih posledic nezadovoljstva na delovnem mestu je tudi izgorevanje (Micev, 2013).

Nezadovoljstvo pri delu je najpogostejši vzrok za slabo in neustrezno opravljanje dela. To je tudi prvi in najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod delavcev iz organizacije (Mihalič, 2008, str. 89–90).

Posledica nezadovoljstva na delovnem mestu je tudi daljše izpostavljanje stresu, ki negativno vpliva na zaposlenega tako na njegovo zdravje kot na zmožnost opravljanja delovnih nalog .

Ugotavljanje, ali gre za problem stresa v zvezi z delom, lahko vključuje analizo dejavnikov, kot so organizacija dela in postopki dela (ureditev delovnega časa, stopnja samostojnosti, usklajenost delavčeve sposobnosti in delovnih zahtev, obseg dela ...), delovne razmere in delovno okolje (izpostavljenost žaljivemu obnašanju, hrup, vročina, nevarne snovi ...), sporazumevanje (negotovost, kaj se pričakuje na delovnem mestu, pričakovanja v zvezi z zaposlitvijo ali prihajajoče spremembe),

subjektivni dejavniki (čustveni in socialni pritiski, občutek, da ne zmoremo ...) (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002).

Pri prebiranju literature na področju zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih smo zasledili zanimivo raziskavo pojava, ki nam ni bil poznan in se pojavlja kot posledica nezadovoljstva. Gre za pojav prezentizma oziroma prisotnosti na delovnem mestu kljub bolezni ali slabemu počutju. Kot predstavlja omenjena raziskava, gre za relativno nov in slabo raziskan pojav (Mlakar, 2013).

Za prezentizem je značilno, da se kaže kot zmanjšana učinkovitost delavca na delovnem mestu. Pojavlja se zaradi neustrezne organizacije dela, ki zaposlenim v primeru bolezni ne omogoča bolniške odsotnosti, zaradi strahu pred izgubo zaposlitve, finančnih težav zaposlenih ipd. (Mlakar, 2013).

3 MOTIVACIJA

Motiv je v osnovi razlog in hotenje, da človek deluje. Kako bo posameznik uspešen v svojem življenju in pri svojem delu, je odvisno od njegove osebnosti, usposobljenosti, znanja, psihofizičnih sposobnosti (Uhan, 2000, str. 11).

Uhan (2000) razporeja motive v več kategorij:

- primarni motivi (osnovni biološki in socialni),
- sekundarni ali izvedeni motivi (interesi, stališča, navade),
- podedovani in pridobljeni motivi,
- univerzalni in splošni motivi (regionalni in individualni).

Po splošni opredelitvi je motivacija usmerjanje človekove dejavnosti k zastavljenim ciljem s pomočjo njegovih motivov oziroma je pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji posameznikove potrebe. Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih za učinkovito delo z uporabo določenih sredstev. S tem se usmerja zaposlene, da učinkovito opravijo svoje naloge in delujejo v smeri ciljev (Uhan, 2000, str. 11–13).

Pomen motivacije je v poslovnem svetu res izjemnega pomena. Vodilni imajo ključno vlogo pri motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu. Če zaposleni delajo v okolju, kjer vladata zaupanje in sodelovanje, imajo pozitiven odnos do dela, so bolj produktivni. V naslednjem poglavju navajamo še nekaj dejstev, ki kažejo na to, kako pomembna je motivacija za normalno delovanje organizacije.

3.1 POMEN MOTIVACIJE ZA USPEŠNO DELO

»Zakaj ljudje delamo?« je slišati zelo enostavno vprašanje. Sprašujemo se po silah, ki človeka motivirajo za delo. Najbolj enostaven odgovor na to vprašanje je, da ljudje delamo zato, da priskrbimo sredstva za življenje sebi in vsem za katere smo odgovorni. Delamo tudi zato, da bi se uveljavili, da sebi dokažemo, da smo sposobni.

Ali je mogoče zaslužek tisti, ki motivira ljudi za delo (Lipičnik, 1998, str. 155)?

Da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na njihovo motiviranost za delo, smo predpostavljali že na začetku našega diplomskega dela in bomo tudi skušali podkrepiti z raziskavo v empiričnem delu, izvedbo intervjuja z vodji procesov. Ko je človek zadovoljen s svojim delom, je šele dovzeten za razne motivacijske dejavnike.

Motivacijo lahko imenujemo tudi kot energijo, ki nas usmerja do izpolnitve cilja. Je zapleten pojav, ki usmerja delovanje zaposlenega. Učinkovita motivacija pa je tista, ko zaposleni zadovoljijo svoje osebne potrebe z organizacijskimi cilji. Visoko motivirani zaposleni vedo, kako najhitreje in na najučinkovitejši način priti do določenega cilja (Uroševič, 2012, str. 174).

Pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih imajo njihovi neposredni vodje. Izhajati morajo iz posameznikovih trenutnih potreb, saj se te lahko stalno spreminjajo. Potrebe in želje posameznika se razlikujejo tudi glede na različne dejavnike (starost, spol, izobrazbo ipd.). Ena največjih napak vodij je, da enačijo motivacijo s trudom. Oseba se lahko zelo trudi, rezultatov pa ni. Rezultatov ni, ker je trud le ena od sestavin motivacije. Ključna sestavina so tudi cilji. Ali se oseba trudi v smeri, ki je za podjetje pomembna in bistvena. Tretja in najpomembnejša sestavina motivacije je po besedah Brezigarjeve vztrajnost. To pomeni, da je človek zares motiviran takrat, ko mu nekaj ne uspe, a poskusi še enkrat in še enkrat (Brezigar, 2018, str. 4–5).

Bistvo motivacije je torej, da se trudiš v pravo smer, da imaš cilj in vztrajaš, dokler ti ne uspe (Brezigar, 2018, str. 4).

»Tako kot motivacija predstavlja pogonsko silo zaposlenih, tako posledično tudi motivirani zaposleni predstavljajo pogonsko silo organizacije.« Z motiviranimi zaposlenimi organizacija lažje premaga probleme in krize, ti omogočajo njeno delovanje v smeri zastavljenih ciljev, razvoj organizacije, njen napredek in uspešnost (Mihalič, 2010, str. 8–9).

Preden se lotimo pregleda dejavnikov, ki pomagajo pri motiviranju zaposlenih, bi povzeli še nekaj navodil, česa se moramo izogibati oziroma kaj moramo preprečevati, če želimo motivirati zaposlene.

Naslednji dejavniki močno zmanjšujejo ali celo uničujejo motivacijo:

- dvojna merila pri obravnavi in nagrajevanju zaposlenih,
- neprimerna komunikacija in pomanjkanje komunikacije,
- šikaniranje, ustrahovanje, izsiljevanje ali celo fizično nasilje,
- previsoka stopnja nadzora ali premalo nadzora,
- nestrokovnost in neusposobljenost vodij,
- prevelike razlike v višini plač (Mihalič, 2010, str. 48).

3.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Z motivacijskimi dejavniki motiviramo sebe in zaposlene za delo. So dejavniki, s katerimi želimo vplivati na zavzetost zaposlenih, da učinkovito opravljajo svoje delo. Kot smo že povzeli v prejšnjem poglavju, nas k delu ne spodbuja le en, ampak številni, kompleksni in med seboj prepleteni dejavniki. Velikokrat se zgodi, da nam nekateri tudi niso poznani (Lipičnik, 1998, str. 164–170).

Lipičnik (1998) izpostavlja tri dejavnike, ki pomembno vplivajo na motivacijo:

- individualne razlike – vsak človek je edinstven. Svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese prinese človek s seboj na delo in vplivajo na to, ali bo motiviran za delo ali ne,
- lastnosti dela – vsako delo zahteva določene sposobnosti in znanja (ali bo delavec lahko opravil nalogo ali ne, ali je ustrezno usposobljen za delo), zahtevajo avtonomijo pri delu,
- organizacijska praksa – splošna politika organizacije, sistem vodenja in sistem nagrajevanja.

Ko zaposleni dobi nalogo, je največkrat prvo vprašanje, ki si ga zastavi: »Ali sem to sposoben narediti?« Pri tem ima velik vpliv znanje zaposlenega. Če ima oseba dovolj znanja, je samozavestna in motivirana, da bo opravila nalogo. Pri tem nastopijo še drugi pomembni dejavniki, na primer osebna potrditev. Če si stalno dopovedujemo, da nečesa nismo sposobni, nismo motivirani in lahko obupamo. Zato je bistveno, če želimo motivirati zaposlene, da se zagotavlja v organizaciji stalen razvoj kadrov. Vodilni bi morali več časa in energije vložiti v učenje in razvoj sodelavcev in jim pomagati, da postanejo samozavestni in mojstri pri opravljanju svojega dela. Pomembno vlogo ima tudi pohvala (Brezigar, 2018, str. 14).

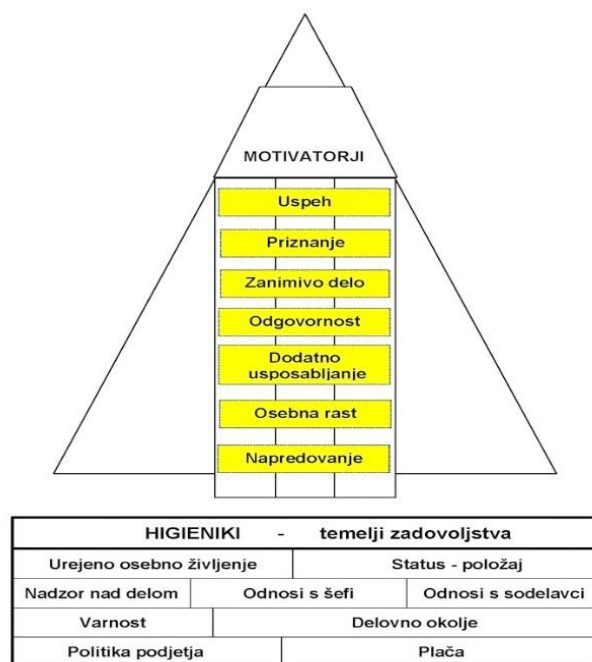
Največkrat, ko govorimo o motivaciji, najprej pomislimo na sistem nagrajevanja v organizaciji. Vendar se veliko avtorjev sprašuje, ali je denar pomemben dejavnik za motiviranje oziroma ali sploh motivira zaposlene.

Po Herzbergovi teoriji je najprej v organizaciji treba odpraviti nezadovoljstvo oziroma vzroke za nezadovoljstvo, če želite motivirati zaposlene. Vzroke za nezadovoljstvo

poimenuje »higieniki«. Izhaja iz ideje, da je treba delovno okolje najprej počistiti, potem lahko nastopijo motivacijski dejavniki »motivatorji« (Brezigar, 2018, str. 10).

Higieniki ali dejavniki, ki bodo odpravili nezadovoljstvo, so:

- plačilo – če je prenizko oziroma nesorazmerno glede na vložen trud,
- medsebojni odnosi – če so slabi, povzročajo nezadovoljstvo,
- politika podjetja – preveč birokracije delavce mori,
- kontrola dela – mora biti v pravi meri: ne preveč in ne premalo,
- delovne razmere – ustrezno delovno okolje, čim manj motečih dejavnikov.



Slika 2: Herzbergova teorija motivacije
(Vodja, 2020)

Ian Robertson, psiholog in znanstvenik, izpostavlja pomembnost delovnega okolja in socialni pristop kot dejavnik motivacije. To pomeni, da je zelo pomembno, kako vodje ravnajo z zaposlenimi. »Če te obravnavajo kot kriminalca, se boš tudi obnašal kot kriminalac. In če te obravnavajo kot svetnika, se boš obnašal kot svetnik.« (Brezigar, 2018, str. 10)

Glede na socialni pristop lahko razumemo, če bomo zaposlene obravnavali kot sposobne, da bodo dosegli zadane cilje in uspešne zaposlene, bodo to tudi postali. Če jih bomo obravnavali kot nekoga, ki ne obvlada svojega dela in ne bo opravljal svojih nalog, bomo tak rezultat tudi dosegli.

Zanimiva je tudi teorija, ki pravi, da je v ekipi najpogosteje 40 % zaposlenih, ki se sami motivirajo, ne potrebujejo posebne spodbude, da vložijo maksimalno energijo v svoje delo, k delu pristopijo z vso odgovornostjo. 50 % zaposlenih v ekipi je takih, ki potrebuje pravilni pristop vodje za njihovo motiviranost. 10 % je v ekipi takih, ki jim delo predstavlja nujno zlo in tudi težko najdemo dejavnike, ki jih premaknejo iz te točke. Pri teh nam lahko pomagajo le strokovnjaki (Brezigar, 2018, str. 9).

Vodstvo organizacije lahko računa na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce le z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Vprašanje je, ali jih vodje znajo uporabiti. Tega so sposobni le vodilni, ki so usmerjeni v ljudi, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela. Vodje imajo prav tako v rokah sredstva za povečanje samostojnosti in odgovornosti pri delu. Z dodeljevanjem nalog, s katerimi se delavci učijo, in s stalnim izpopolnjevanjem se njihove sposobnosti povečujejo (Možina, 2002, str. 180–184).

Če primerjamo motiviranje danes in včasih, ugotovimo, da je danes to bolj zapletena naloga. Včasih je bilo delo zelo visoko na lestvici vrednot, zaposleni so bili motivirani že s tem, da so dobili nalogo, ki so jo morali opraviti. Danes so vrednote drugačne, kar lahko povzamemo, da so posledica višjega standarda, boljših kariernih možnosti, boljše osveščenosti. Po drugi strani to privede do nižje stopnje tolerantnosti, zaposleni precenjujejo svoje sposobnosti ... Vse to pa zahteva stalno proaktivno motiviranje, ker so zaposleni hitro lahko demotivirani (Mihalič, 2010, str. 9–10).

V nadaljevanju smo povzeli najpomembnejše in največkrat izpostavljene motivacijske dejavnike, razdeljene v dve skupini.

3.2.1 Materialni motivacijski dejavniki

Največkrat omenjeni materialni motivacijski dejavnik je plača. Motivira le s količino, ki zagotavlja spremembo v ravni življenjskega standarda. Osebni dohodek ohranja motivacijsko vrednost, le če se večja sorazmerno z odgovornostjo in zahtevnostjo dela (Uhan, 2000, str. 32–35).

Po Herzbergovi teoriji denar ni bistven dejavnik motivacije, ampak le »higienik«, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Ti so potem bolj dovezetni za motivatorje oziroma motivacijske dejavnike.

Plača ima motivacijski učinek v primeru, da je v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo zaposlenega ter njegovimi znanji, v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo tima in organizacije (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 38).

Po ugotovitvah Mihalič (2010) se zadnjem času pojavilo povsem zmotno prepričanje, da plača nima bistvenega pomena pri motiviranju zaposlenih. A je to lahko izgovor za prenizke plače zaposlenih. Učinek plač na motivacijo je najbolj viden v situaciji, ko se plače znižajo ali ne usklajujejo in posledično močno pade tudi motivacija.

Z ugotovitvami avtorice se lahko popolnoma strinjamo, ker smo v obravnavanem podjetju zaznali prav tako situacijo. Plače se dlje časa niso usklajevale zaradi raznih okoliščin v podjetju (krizna situacija od leta 2008 dalje, prenizke cene storitev, ki niso bile potrjene na občinskem svetu ...). Zaznati je bilo tudi precejšnji padec motivacije in konfliktne situacije med zaposlenimi. Delavci so bili pripravljeni svoje pravice zahtevati preko napovedane stavke. Do stavke ni prišlo, situacije se je zaključila z uradno napovedjo stavke, saj je v zadnjem trenutku Svet ustanoviteljev v obravnavanem podjetju potrdil, da se lahko podpiše nova podjetniška kolektivna pogodba z zvišanjem vrednosti plačnih razredov.

Med finančne motivatorje poleg plače štejemo še razne nagrade (v obravnavanem podjetju v obliki stimulacije), premije, bonuse, dodatke ipd.

Tudi te denarne nagrade so pomembno sredstvo za motiviranje zaposlenih, največji učinek dosežejo ob sočasni uporabi z nedenarnimi nagradami in seveda le za večje dosežke, inovativnost, opravljenem obsežnejšem delu, predlogu za izboljšave ipd. (Mihalič, 2010, str. 10–39).

Zavedati se moramo, da na zaposlene zelo dobro vpliva tudi informacija o vplivu njihovega dela na uspešnost organizacije. Kot smo že navajali, ni uspeha organizacije brez uspešnih ljudi. Vsak se mora zavedati, da je pomemben člen, da njegovo delo pripomore k temu, da organizacija lahko normalno deluje. Nadrejeni bi morali pojasniti delavcem, da njihovo delo konkretno vpliva tako na finančni rezultat, ugled in rast organizacije. Zanimiv predlog je uporaba motivacijskih govorov, s katerimi zaposlene opomnite na pomen njihovega dela, jih spodbudite, jim daste nov zagon in jih motivirate za nadaljnje uspešno delo. Izvajali naj bi se skupinsko v timu, ali s posameznim zaposlenim (Mihalič, 2010, str. 38–47).

3.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Poleg plače in drugih denarnih nagrad so nefinančni motivacijski dejavniki ključnega pomena pri motiviranju zaposlenih.

Po Uhanu (2000) so najpomembnejši nedenarni motivacijski dejavniki naslednji:

- medsebojni odnosi,
- zanimivo delo,
- zanesljivost, varnost zaposlitve,
- delovni pogoji,

- pohvala,
- možnost soodločanja,
- možnost napredovanja,
- samostojnost pri delu,
- odgovornost pri delu,
- možnost osebnega razvoja,
- tekmovanje,
- pravičnost in enakost (enaka obravnava zaposlenih).

V empiričnem delu bomo preko metode intervjuja z vodji procesov v obravnavanem podjetju poskušali ugotoviti, katere metode uporabljajo pri motiviranju zaposlenih, kako ugotavljajo, kateri dejavniki motivacije delujejo pri posameznikih.

Pri procesu motivacije se hitro lahko zgodi, da že vzpostavljeno motivacijo z nespretnim ravnanjem uničimo. Zato se moramo zavedati, da je motivacija nestanovitno stanje, ki ga moramo stalno vzdrževati. Če naše delo poteka pod vplivom medsebojnega zaupanja, je lahko reševanje motivacijskih problemov preprosto. Možnost konfliktov in nesporazumov se s tem zmanjša (Lipičnik, 1998, str. 164–170).

4 PRAKTIČNI DEL

Podjetje, v katerem smo izvajali raziskavo zadovoljstva zaposlenih, opravlja storitve gospodarskih javnih služb. Vizija podjetja je postati poslovno uspešno in stabilno podjetje, ki z znanjem in tehnologijo zadovoljuje potrebe pri ohranjanju zdravega in urejenega okolja, zagotavljanju trajnostnega razvoja, zanesljive in redne oskrbe odjemalcev, doseganje visokih standardov oskrbe in kakovosti storitev (Podjetje, 2021).

Osnovno vodilo v podjetju je razvijati nadarjene in zveste ljudi, ki pomagajo vzdrževati in nadgrajevati zastavljene standarde in cilje. V podjetju se zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih pomemben faktor uspešnosti. Z anketo smo preverili stopnjo zadovoljstva zaposlenih (v trenutku izvajanja ankete) in spremembe v opazovanih letih (od zadnje izvedene ankete v letu 2014).

V tem delu sta vključeni raziskovalni metodi: analiza ankete in intervjuja, predstavitev rezultatov ter ugotovitve in predlogi za izboljšave.

4.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Cilj raziskave zadovoljstva v obravnavanem podjetju je določitev stopnje zadovoljstva glede na naslednje ključne dejavnike:

- splošno zadovoljstvo,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- zadovoljstvo s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja,
- zadovoljstvo z nadrejenimi,
- odnosi s sodelavci oziroma razvitost timskega dela v podjetju,
- zadovoljstvo z organizacijo in razdelitvijo delovnih nalog,
- stopnja pripadnosti podjetju,
- izobraževanje in usposabljanje,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- koristni predlogi,
- obveščanje zaposlenih.

Cilj empirične raziskave je tudi ugotoviti, ali se je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju spremenilo in v kakšni smeri. Ali so bili ukrepi, sprejeti na podlagi opravljene analize predhodne raziskave, uspešni? Katere ukrepe bo treba še naprej izvajati oziroma uvesti za izboljšanje stopnje zadovoljstva?

Na začetku diplomskega dela smo postavili trditev, da se je zadovoljstvo zaposlenih v primerjavi z letom 2014 izboljšalo, predvsem na področju zadovoljstva s plačo, nagrajevanjem in napredovanjem in na področju izobraževanja in usposabljanja.

V podjetju se je od leta 2015 z novim vodstvom namenjala precej pozornosti izboljšanju delovnih razmer. Delavcem se je zagotovila vrhunska zaščitna oprema za vse vremenske okoliščine. Posodobila so se delovna sredstva. Verjetno je eden glavnih dejavnikov spremembe zadovoljstva zaposlenih zvišanje plač v začetku lanskega leta. Kljub rednemu usklajevanju plač od leta 2015, ki je znašalo skupaj 10 %, so bile plače v povprečju precej nižje od povprečja v panogi in regiji. V letu 2020 so se plače dvignile za 16 %, saj naj bi po zakonu o minimalni plači le ta znašala minimalno 940,58 EUR bruto. V podjetju je bilo kar 51 od 123 delavcev treba uskladiti plače do minimalne. Ohraniti je treba tudi ustrezne razlike med delovnimi mesti in plačnimi razredi.

4.2 OPIS RAZISKOVALNEGA PRISTOPA

Za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v obravnavanem podjetju in oceno smo uporabili anketni vprašalnik. Izbrali smo kvantitativno empirično raziskavo, podatke smo zbrali na reprezentativnem vzorcu in nato jih statistično obdelali. Primerjali smo jih z rezultati iz leta 2014, ko se je zadnjič izvedla anketa.

Anketo smo izvedli na ravni celega podjetja, na sedežu podjetja in dislociranih enotah. Vprašalnike smo razdelili v fizični obliki, ker večina zaposlenih opravlja terensko delo in pri svojem delu ne uporabljajo računalnika. Zaradi primerjave rezultatov z rezultati iz leta 2014 so se ohranila tako anketna vprašanja kot postopek izvedbe anketiranja. Odstranili smo samo uvodno opredelitev, kjer so zaposleni označili, v katerem procesu so zaposleni, kar je glede na zabeležene pripombe po predhodni raziskavi in letu 2014, zmanjšalo anonimnost ankete.

Postopek izvedbe ankete je zagotavljal anonimnost, pri izpolnjevanju vprašalnikov smo bili prisotni za morebitna vprašanja in nejasnosti v zvezi z izpolnjevanjem. Anketo smo izvedli v času izrednih ukrepov zaradi razglašene epidemije virusa SARS-CoV-2, ki povzroča bolezen covid-19. Pri izvedbi smo upoštevali vsa priporočila NIJZ. Glede na izredno stanje smo predpostavljali, da se lahko kredibilnost pridobljenih podatkov zniža. V času izvajanja ankete je bilo že precej delavcev na bolniški zaradi okužbe z virusom SARS-CoV-2.

V podjetju je bilo v tem času 123 zaposlenih. Deset vodij ni sodelovalo pri anketi. Torej od 113 predvidenih sodelujočih smo uspeli zbrati 68 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 60 % in zadostuje kot reprezentativni vzorec za izvedbo analize.

Pridobljene podatke smo iz anketnih vprašalnikov vnesli in obdelali s spletno aplikacijo 1Ka.

4.3 ANALIZA REZULTATOV ANKETE

Anketni vprašalnik je bil sestavljen tako, da je bilo mogoče izdelati potrebne statistične analize, s katerimi smo ugotavljali trenutno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Vzorec je zajemal 68 anketirancev, kar je 60 % vseh zaposlenih (10 vodij nismo anketirali). Povprečno oceno smo izračunali tako, da smo pridobljeno vsoto vseh ocen delili s številom anketirancev.

Anketiranci so na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici označili stopnje svojega zadovoljstva pri delu na obravnavanih področjih. Lestvica je bila. Ocene so se gibale od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam.

Po končani analizi smo rezultate ocenjevalne lestvice razdelili v tri razrede:

- visoko ocenjene kategorije: **povprečna ocena nad 3,5,**
- srednje ocenjene kategorije: **povprečna ocena od 3 do 3,5,**
- slabše ocenjene kategorije: **povprečna ocena pod 3.**

1. ANKETNO VPRAŠANJE: Splošno zadovoljstvo

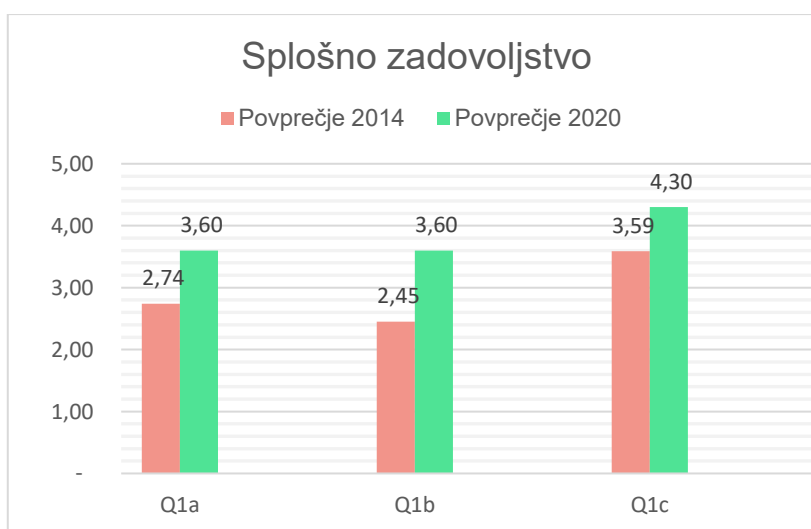
V prvem delu anketnega vprašalnika smo postavili tri trditve, ki se nanašajo na splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Zastavili smo naslednje trditve:

- Ocenjujem, da se je delovno vzdušje v letu 2020 v primerjavi z letom 2014 spremenilo na boljše.
- Menim, da podjetje posluje dobro in da spremembe v poslovanju niso potrebne.
- Zadovoljen/zadovoljna sem, da se v podjetju organizirajo družabni dogodki (pikniki, novoletna zabava, obdarovanje otrok zaposlenih ...).

Q1	SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO	Povprečje										
		Odgovori						Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
	Podvprašanja	1	2	3	4	5	Skupaj					
Q1a	Ocenjujem, da se je delovno vzdušje v letu 2020 v primerjavi z letom 2014 spremenilo na	1	10	21	12	20	64	64	68	2,74	3,60	1,13
		2%	16%	33%	19%	31%	100%					
Q1b	Menim, da podjetje posluje dobro in da spremembe v poslovanju niso potrebne.	2	5	20	31	9	67	67	68	2,45	3,60	0,92
		3%	7%	30%	46%	13%	100%					
Q1c	Zadovoljen/zadovoljna sem, da se v podjetju organizirajo družabni dogodki (komunaliada,	0	3	11	16	38	68	68	68	3,59	4,30	0,9
		0%	4%	16%	24%	56%	100%					

*Tabela 1: Splošno zadovoljstvo
(Lastni vir)*



*Graf 1: Splošno zadovoljstvo
(Lastni vir)*

Na prvo vprašanje je odgovorilo 64 anketiranih. Nekateri so ga izpustili, saj v letu 2014 še niso bili zaposleni v podjetju. Le 18 % anketiranih se ne strinja ali popolnoma ne strinja, da je delovno vzdušje glede na leto 2014 boljše. Največji delež anketiranih, 50 %, se jih strinja ali popolnoma strinja, da se je delovno vzdušje izboljšalo, 33 % anketiranih se ni opredelilo.

Povprečna ocena vseh oddanih odgovorov je bila v letu 2014 2,74, v letu 2020 pa 3,6 in spada med visoko ocenjene kategorije.

Na drugo vprašanje se večina oziroma 59 % anketiranih strinja ali popolnoma strinja s trditvijo, da podjetje posluje dobro in da spremembe niso potrebne. 10 % se jih s to trditvijo ne strinja, 30 % je neopredeljenih (podali so oceno 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam). Povprečna ocena je bila 3,6, torej spada med visoko ocenjene kategorije.

Predvidevamo, da neopredeljeni zaposleni ne poznajo zadosti poslovanja podjetja, da bi lahko podali konkreten odgovor. Zaposlene se obvešča o poslovanju podjetja ob zaključku leta. Mogoče bi bilo smiselno periodično, preko celega leta, zaposlenim posredovati podatke o poslovanju in spremembah.

Na tretjo trditev je odgovorilo vseh 68 anketiranih. Le 4 % jih ni zadovoljnih z organizacijo družabnih dogodkov v podjetju, 16 % se jih ni opredelilo, 80 % anketiranih je zadovoljnih. V tem letu, ko prevladujejo različne omejitve zaradi pandemije virusa covid-19 so vsi družabni dogodki odpadli. V obravnavanem podjetju se veliko pozornosti namenja tem dogodkom. Zaposlenim druženje veliko pomeni, kar smo razbrali iz vsakdanjih pogovorov. Upamo na čimprejšnjo normalizacijo stanja, da se bo lahko v naslednjem letu organiziralo družabne dogodke, ki jih zaposleni pogrešajo.

2. ANKETNO VPRAŠANJE: Zadovoljstvo z delovnim okoljem

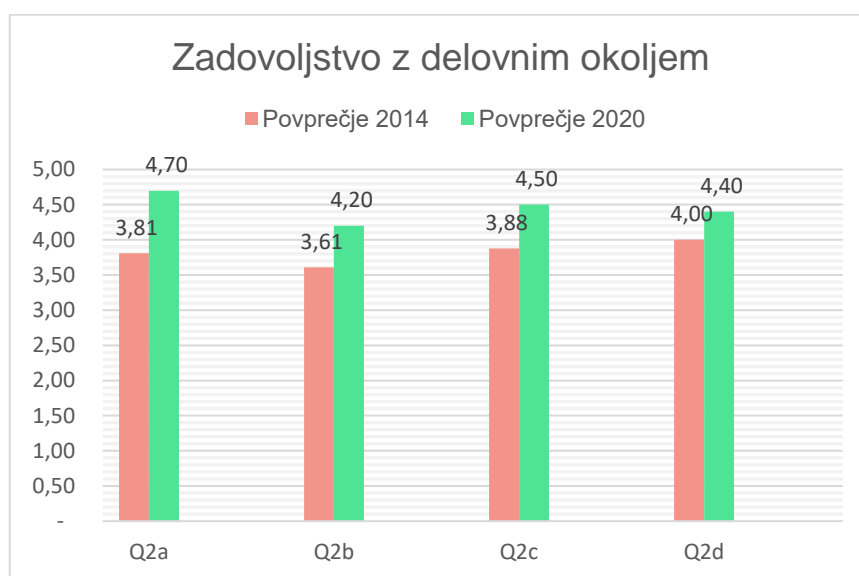
V drugem delu anketnega vprašalnika smo preverjali zadovoljstvo zaposlenih z delovnim okoljem.

Zastavili smo naslednje trditve:

- Za opravljanje svojega dela so mi na voljo vsa delovna sredstva in oprema oziroma stroji, ki jih potrebujem.
- Delovno okolje je primerno urejeno.
- Za varstvo pri delu je ustrezno poskrbljeno.
- Po mojem mnenju je delovni čas ustrezen.

Q2	ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM	Povprečje										
		Odgovori						Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
	Podvprašanja	1	2	3	4	5	Skupaj					
Q2a	Za opravljanje svojega dela so mi na voljo vsa delovna sredstva in oprema oz. stroji, ki jih	0	0	5	13	50	68	68	68	3,81	4,70	0,61
		0%	0%	7%	19%	74%	100%					
Q2b	Delovno okolje je primerno urejeno.	2	0	11	22	33	68	68	68	3,61	4,20	0,93
		3%	0%	16%	32%	49%	100%					
Q2c	Za varstvo pri delu je dobro poskrbljeno.	0	0	6	20	42	68	68	68	3,88	4,50	0,66
		0%	0%	9%	29%	62%	100%					
Q2d	Po mojem mnenju je delovni čas ustrezen.	2	0	12	8	43	65	65	68	4,00	4,40	1
		3%	0%	18%	12%	66%	100%					

Tabela 2: Zadovoljstvo z delovnim okoljem
(Lastni vir)



Graf 2: Zadovoljstvo z delovnim okoljem
(Lastni vir)

Ugotavljamo, da so zaposleni v obravnavanem podjetju zadovoljni z delovnim okoljem, saj je le 3 % anketiranih izrazilo nezadovoljstvo z delovnim časom in delovnim okoljem. Delovni čas je v podjetju prilagojen glede na vrsto dejavnosti in letni čas. Zagotavlja se tudi dežurstvo v popoldanskem in nočnem času. Glede na nizek delež nezadovoljstva ugotavljamo, da sta kljub temu delovni čas in organizacija dežurstev v podjetju ustrezna.

Ugotavljamo tudi visok delež zadovoljstva pri zagotavljanju varstva pri delu, saj se 63 % anketiranih s trditvijo strinja. 62 % anketiranih je mnenja, da jim je za opravljanje dela na voljo ustrezna delovna oprema in stroji, nihče ni izrazil mnenja, da za navedeno ni ustrezno poskrbljeno.

Kategorije zadovoljstva z delovnim okoljem so bile že v letu 2014 visoko ocenjene, povprečna ocena se je v primerjavi z letom 2020 še povišala.

Pri tej kategoriji sklepamo, da se v obravnavanem podjetju kaže učinek investicij v novo osebno zaščitno opremo, ustrezno delovno opremo in delovna sredstva. Delovni čas je, kot smo že navedli, prilagojen dejavnosti, ampak glede na visoko stopnjo zadovoljstva je ustrezno razporejen.

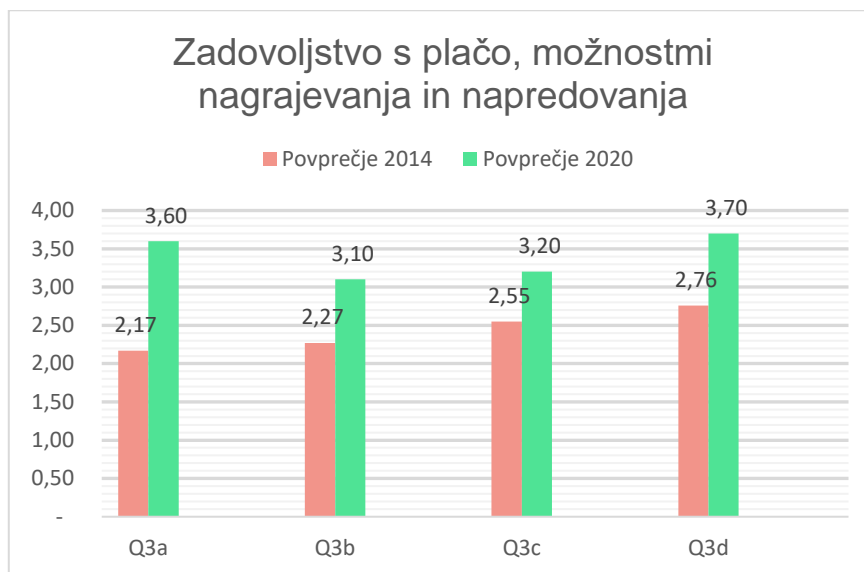
3. ANKETNO VPRAŠANJE: Zadovoljstvo s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja

Zastavili smo naslednje trditve:

- S svojo plačo sem zadovoljen/zadovoljna.
- Delovna uspešnost je v našem podjetju ustrezno nagrajena.
- Dobro sem seznanjen/seznanjena z merili za napredovanje.
- Moj neposredni vodja mi jasno razloži, zakaj sem dobil stimulacijo oziroma dodatek za delovno uspešnost in zakaj ne.

Q3	ZADOVOLJSTVO S PLAČO, Z MOŽNOSTMI NAGRAJEVANJA IN NAPREDOVANJA	Odgovori						Povprečje				
		1	2	3	4	5	Skupaj	Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
Q3a	S svojo plačo sem zadovoljen/zadovoljna.	2	8	20	22	15	67	67	68	2,17	3,60	1,06
		3%	12%	30%	33%	22%	100%					
Q3b	Delovna uspešnost je v našem podjetju ustrezno nagrajena	11	10	21	13	12	67	67	68	2,27	3,10	1,32
		16%	15%	31%	19%	18%	100%					
Q3c	Dobro sem seznanjen/seznanjena z merili za napredovanje.	5	14	22	8	13	62	62	68	2,55	3,20	1,23
		8%	23%	35%	13%	21%	100%					
Q3d	Moj neposredni vodja mi jasno razloži, zakaj sem dobil/dobila stimulacijo oz. dodatek za	5	6	14	20	20	65	65	68	2,76	3,70	1,23
		8%	9%	22%	31%	31%	100%					

Tabela 3: Zadovoljstvo s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja
(Lastni vir)



*Graf 3: Zadovoljstvo s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja
(Lastni vir)*

Kot smo pojasnili v uvodu empiričnega dela, so se v obravnavanem podjetju v letu 2020 plače dvignile v povprečju za 16 %. V obdobju od leta 2014 so se izvedla tudi redna usklajevanja plač z rastjo osnovnih življenjskih potrebščin, skupaj za povprečno 10 odstotkov. Povprečna plača v podjetju se je tako z dna lestvice povprečnih plač v panogi v gorenjski regiji dvignila nekam na sredino. Stopnja nezadovoljstva s plačami je bila pred dvigom v letu 2020 zelo visoka. Zaposleni so svoje nezadovoljstvo izrazili tudi z napovedjo splošne stavke vseh zaposlenih v podjetju.

Do tega stanja je privedlo dejstvo, da se plače v podjetju pred letom 2015 precej let niso redno usklajevale z rastjo osnovnih življenjskih potrebščin, kar narekuje tudi kolektivna pogodba v panogi. Glede na konkretni dvig plač zaposlenih so tudi rezultati ankete na področju zadovoljstva s plačami pričakovano višji kot v letu 2014. Povprečna ocena v letu 2014 je bila 2,17, v letu 2020 pa 3,6. V letu 2014 je bila to najslabše ocenjena kategorija, v letu 2020 spada med visoko ocenjene kategorije.

Večji razkorak povprečne ocene je tudi pri kategoriji dodeljevanja stimulacije in dodatkov za delovno uspešnost. 62 % anketiranih je zadovoljnih z dodeljevanjem stimulacije in dodatkov za delovno uspešnost in pojasnili nadrejenih o upravičenosti do teh dodatkov.

Malo slabše, in sicer s povprečno oceno 3,10, je ocenjena kategorija o nagrajevanju delovne uspešnosti. V primerjavi z letom 2014 se je sicer dvignila iz povprečne ocene 2,27, kar je precejšnji napredek. Še vedno pa spada med srednje ocenjene kategorije.

Srednje ocenjena kategorija je tudi seznanjenost zaposlenih z merili napredovanja. V primerjavi z letom 2014 se je povprečna ocena zadovoljstva dvignila z 2,55 na 3,20.

Zaposleni imajo, kot kaže, več informacij o možnostih napredovanja kot v letu 2014, bi bilo pa smiselno temu področju nameniti več pozornosti. Predlagamo, da se zaposlenim podajo jasna pojasnila glede možnosti napredovanja in merili za ocenjevanje in napredovanje.

V tem delu anketnega vprašalnika smo raziskovali in iskali odgovore na naše raziskovalno vprašanje, ali se je zadovoljstvo s plačo, možnostmi napredovanja in nagrajevanja v primerjavi z letom 2014 izboljšalo. Glede na dobljene rezultate lahko odgovorimo pritrdilno.

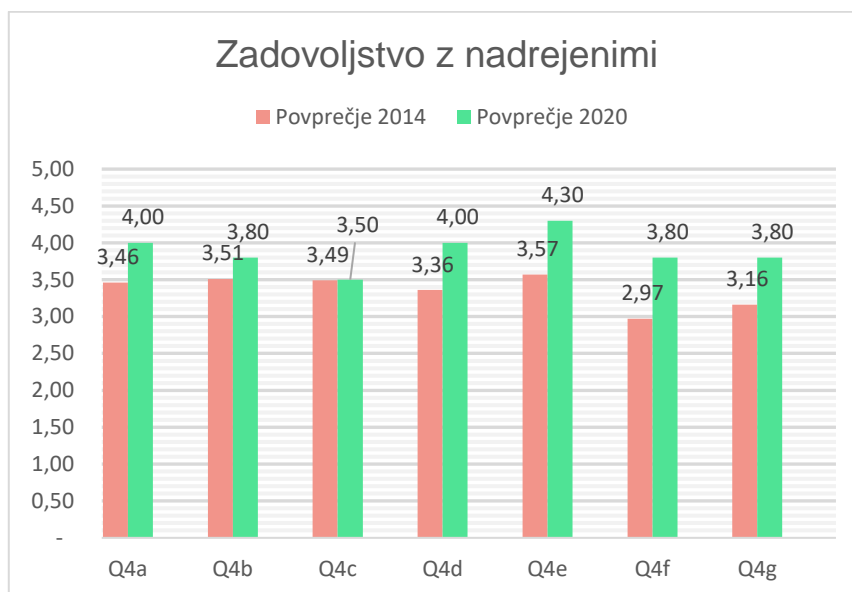
4. ANKETNO VPRAŠANJE: Zadovoljstvo z nadrejenimi

V kategoriji zadovoljstva z nadrejenimi smo ocenjevali zadovoljstvo na podlagi naslednjih trditev:

- Menim, da me moj neposredni vodja ceni in spoštuje.
- Moj neposredni vodja me pohvali, ko naredim nekaj dobro.
- Moj neposredni vodja me graja, ko naredim nekaj slabo.
- Informacijam neposrednega vodje popolnoma zaupam.
- Zadovoljen/zadovoljna sem s svojim neposrednim vodjem.
- Zadovoljen/zadovoljna sem z vodjem procesa.
- Zadovoljen/zadovoljna sem z najvišjim vodstvom.

Q4	ZADOVOLJSTVO Z NADREJENIMI	Odgovori						Povprečje				
		1	2	3	4	5	Skupaj	Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
	Podvprašanja											
Q4a	Menim, da me moj neposredni vodja ceni in spoštuje.	0	5	15	21	25	66	66	68	3,46	4,00	0,96
		0%	8%	23%	32%	38%	100%					
Q4b	Moj neposredni vodja me pohvali, ko naredim nekaj dobro.	2	5	21	12	26	66	66	68	3,51	3,80	1,13
		3%	8%	32%	18%	39%	100%					
Q4c	Moj neposredni vodja me graja, ko naredim nekaj slabo.	7	11	12	15	21	66	66	68	3,49	3,50	1,37
		11%	17%	18%	23%	32%	100%					
Q4d	Informacijam neposrednega vodje popolnoma zaupam.	0	6	18	12	31	67	67	68	3,36	4,00	1,05
		0%	9%	27%	18%	46%	100%					
Q4e	Zadovoljen/zadovoljna se z svojim neposrednim vodjem.	0	1	14	17	34	66	66	68	3,57	4,30	0,85
		0%	2%	21%	26%	52%	100%					
Q4f	Zadovoljen/zadovoljna sem z vodjem sektorja/sluzbe.	3	10	16	7	31	67	67	68	2,97	3,80	1,3
		4%	15%	24%	10%	46%	100%					
Q4g	Zadovoljen/zadovoljna sem z najvišjim vodstvom.	1	5	22	18	22	68	68	68	3,16	3,80	1,03
		1%	7%	32%	26%	32%	100%					

Tabela 4: Zadovoljstvo z nadrejenimi
(Lastni vir)



Graf 4: Zadovoljstvo z nadrejenimi
(Lastni vir)

Analiza odgovorov je pokazala, da so v kategoriji zadovoljstva z nadrejenimi povprečne ocene pri vseh trditvah višje kot v raziskavi leta 2014. Predvsem je opazna razlika pri kategoriji zadovoljstva z vodji procesov in zadovoljstva z najvišjim vodstvom. V letu 2014 sta bili ti dve kategoriji med slabše ocenjenimi, in sicer pri prvi 2,97, v letu 2020 se je povišala na 3,80, povprečna ocena kategorije zadovoljstva z najvišjim vodstvom se je dvignila s 3,16 na 3,80.

Po rezultatih letošnje raziskave je z vodji procesov zadovoljnih 38 % vseh anketiranih in z najvišjim vodstvom 40 % vseh anketiranih.

Iz analize pridobljenih podatkov lahko sklepamo, da so zaposleni zadovoljni z neposrednimi vodji, vodji procesov in najvišjim vodstvom. V letu 2014 (v času po izvedbi ankete) je podjetje prešlo na procesno organiziranost, prejšnji sektorji so se razdelili na manjše procese. Vodenje procesov so prevzeli vodje, ki so bili zaposleni v podjetju že dlje časa in poznajo proces dela v dejavnosti.

Pred izvedbo ankete smo bili opozorjeni, da je bilo pri predhodnih anketnih vprašalnikih postavljena tudi izbira procesa, v katerem je anketiranec zaposlen. Ker je v nekaterih procesih v našem podjetju zaposleno manjše število zaposlenih, se je s to omejitvijo zmanjšala anonimnost ankete. Zato smo se odločili, da v anketni vprašalnik izbire delovnega procesa ne vključimo.

Žal pridobljeni podatki dajejo le splošno oceno zadovoljstva in ne kažejo stanja pri posameznih procesih, kar bi bilo za nadaljnjo uporabo verjetno koristnejše.

5. ANKETNO VPRAŠANJE: Odnosi s sodelavci oziroma razvitost timskega dela v podjetju

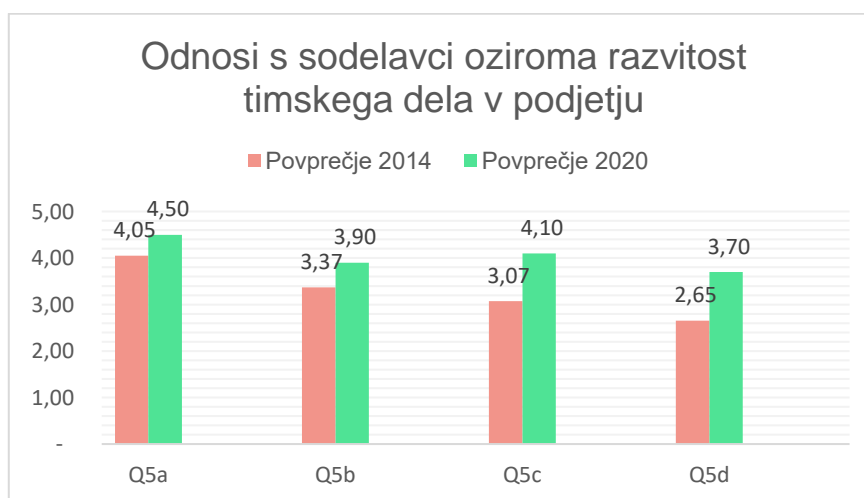
V peti kategoriji smo ocenjevali zadovoljstvo zaposlenih z medsebojnimi odnosi, delovnim vzdušjem, sodelovanje med posameznimi procesi.

Ocenjevali smo na podlagi naslednjih postavljenih trditev:

- S sodelavci se dobro razumem.
- Menim, da v podjetju vlada dobro delovno vzdušje.
- Po mojem mnenju v podjetju med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.
- Ocenjujemo, da je sodelovanje med procesi dobro.

Q5	ODNOSI S SODELAVCI OZIROMA RAZVITOST TIMSKEGA DELA V PODJETJU							Povprečje				
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj					
Q5a	S sodelavci se dobro razumem.	0	2	5	15	46	68	68	68	4,05	4,50	0,76
		0%	3%	7%	22%	68%	100%					
Q5b	Menim, da v podjetju vlada dobro delovno vzdušje.	0	5	16	25	22	68	68	68	3,37	3,90	0,93
		0%	7%	24%	37%	32%	100%					
Q5c	Po mojem mnenju v podjetju med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	0	3	12	25	26	66	66	68	3,07	4,10	0,87
		0%	5%	18%	38%	39%	100%					
Q5d	Ocenjujem, da je sodelovanje med sektorji dobro.	1	5	24	18	17	65	65	68	2,65	3,70	1
		2%	8%	37%	28%	26%	100%					

Tabela 5: Odnosi s sodelavci, razvitost timskega dela v podjetju
(Lastni vir)



Graf 5: Zadovoljstvo z odnosi s sodelavci oziroma razvitost timskega dela v podjetju
(Lastni vir)

Zaposleni so glede na pridobljene rezultate zelo zadovoljni z odnosi s sodelavci. Kar 90 % anketiranih se s trditvijo, da se s sodelavci dobro razumejo, strinja ali popolnoma strinja. Le 3 % anketiranih se s to trditvijo ne strinja, 7 % jih je ostalo neopredeljenih. Dobljeni rezultati kažejo mnenje zaposlenih, da v podjetju vlada dobro delovno vzdušje in da zaposleni med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo. Vse trditve se glede na povprečne ocene uvrščajo med visoko ocenjene kategorije.

Ob primerjavi rezultatov, pridobljenih v letu 2014 in 2020, so se povprečne ocene pri vseh trditvah zvišale. Največja sprememba je pri kategoriji sodelovanja med procesi oziroma bivšimi sektorji. Sklepamo lahko, da je sprememba posledica prizadevanja podjetja, za enotno delovanje podjetja in dobro sodelovanje med posameznimi procesi. Podjetje je v letu 1996 nastalo iz več manjših podjetij, opravljala so različne dejavnosti, ki se sedaj izvajajo pod okriljem enega podjetja. Dejavnosti so res različne in kar nekaj časa in prizadevanja vodstva je bilo potrebno, da so zaposleni, ki delajo v podjetju že od leta združitve, sprejeli, da delajo v skupnem podjetju ne glede na dejavnost. Danes so zaposleni prepoznavni med občani po enotnih delovnih oblačilih, enote si posojajo zaposlene v primeru trenutnega povečanja obsega dela. Zaposleni razmišljajo, da lahko pridobijo znanja tudi na področju drugih dejavnosti v podjetju.

Povzamemo lahko, da je delovna klima v podjetju dobra, sodelavci se med seboj razumejo, bolj sodelujejo kot tekmujejo, izboljšalo se je tudi sodelovanje z ostalimi procesi v podjetju. V tem primeru predlagamo le aktivnosti za ohranjanje obstoječega stanja.

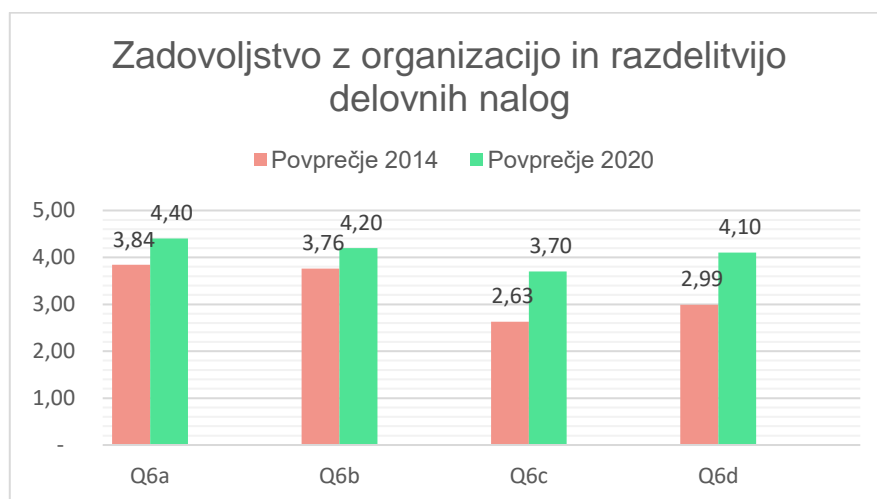
6. ANKETNO VPRAŠANJE: Zadovoljstvo z organizacijo in razdelitvijo delovnih nalog

V kategoriji zadovoljstva z nadrejenimi smo ocenjevali zadovoljstvo na podlagi naslednjih trditev:

- Zadovoljen/zadovoljna sem z delom, ki ga opravljam.
- Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.
- V mojem delovnem okolju so delovne naloge pravilno in enakomerno razdeljene.
- Menim, da imam za opravljanje svojega dela ustrezna in zadostna navodila.

Q6	ZADOVOLJSTVO Z ORGANIZACIJO IN RAZDELITVIJO DELOVNIH NALOG							Povprečje				
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj					
Q6a	Zadovoljen/zadovoljna sem z delom, ki ga opravljam.	0	0	12	16	40	68	68	68	3,84	4,40	0,78
		0%	0%	18%	24%	59%	100%					
Q6b	Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.	0	1	12	25	27	65	65	68	3,76	4,20	0,79
		0%	2%	18%	38%	42%	100%					
Q6c	V mojem delovnem okolju so delovne naloge pravilno in enakomerno razdeljene po	1	5	25	18	17	66	66	68	2,63	3,70	0,99
		2%	8%	38%	27%	26%	100%					
Q6d	Menim, da imam za opravljanje svojega dela ustrežna in zadostna navodila.	0	2	12	24	25	63	63	68	2,99	4,10	0,84
		0%	3%	19%	38%	40%	100%					

Tabela 6: Zadovoljstvo z organizacijo in razdelitvijo delovnih nalog
(Lastni vir)



Graf 6: Zadovoljstvo z organizacijo in razdelitvijo delovnih nalog
(Lastni vir)

Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, saj se 83 % anketiranih strinja ali popolnoma strinja s trditvijo. Zanimivo je tudi, da 80 % anketiranih, trdi, da jim njihovo delo predstavlja izziv. Kot smo navedli že v predstavitvi okolja, večina zaposlenih opravlja težka umazana dela, zato menimo, da je spodbudno, da jim delo predstavlja izziv, saj so posledično tudi bolj zavzeti in motivirani za delo.

Kategoriji pravilnosti in enakomernosti razdeljenih nalog med zaposlene in ustreznosti navodil, ki jih zaposleni dobijo za opravljanje svojega dela, sta bili v letu 2014 slabše ocenjeni kategoriji. Prva je bila ocenjena s povprečno oceno 2,63, ki je po rezultatih v

letu 2020 poskočila na povprečno oceno 3,7, kar je res velik napredek. Kategorija ustreznosti navodil za delo je bila v letu 2014 ocenjena s povprečno oceno 2,99 v letu 2020 pa s 4,10.

Pridobljeni rezultati kažejo, da nadrejeni v podjetju ustrezno razporejajo naloge med zaposlene in da zaposleni prejmejo ustrezna navodila, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela. Napredek na tem področju je očiten in je rezultat stalnega usposabljanja vodij kot tudi ostalih zaposlenih in sprememb v organizaciji procesov.

7. ANKETNO VPRAŠANJE: Stopnja pripadnosti podjetju

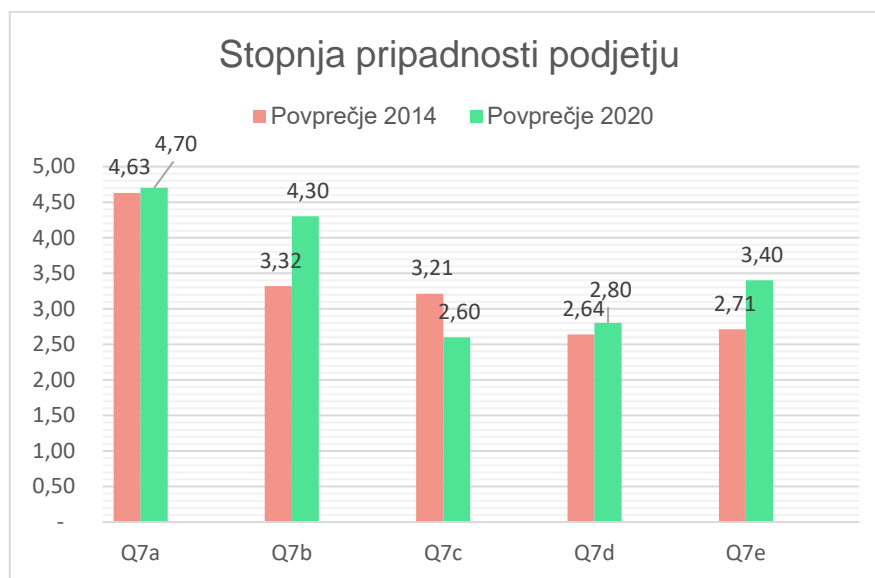
Pri tem anketnem vprašanju smo ocenjevali stopnjo pripadnosti podjetju.

Ocenjevali smo na podlagi naslednjih postavljenih trditev:

- Čutim se odgovornega/odgovorno za kakovost svojega dela.
- Verjamem v uspešen razvoj podjetja.
- Če bi se ponudila priložnost bi zamenjal/zamenjala zaposlitev.
- Ne bi zapustil/zapustila podjetja, če bi se mi zaradi poslovnih težav znižala plača.
- Menim, da podjetje uživa velik ugled v okolju.

Q7	STOPNJA PRIPADNOSTI PODJETJU	Povprečje										
		Odgovori						Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
	Podvprašanja	1	2	3	4	5	Skupaj					
Q7a	Čutim se odgovornega/odgovorno za kakovost mojega dela.	0	0	2	14	52	68	68	68	4,63	4,70	0,51
		0%	0%	3%	21%	76%	100%					
Q7b	Verjamem v uspešen razvoj našega podjetja.	1	1	10	20	36	68	68	68	3,32	4,30	0,89
		1%	1%	15%	29%	53%	100%					
Q7c	Če bi se ponudila priložnost, bi zamenjal/zamenjala zaposlitev.	19	12	15	14	5	65	65	68	3,21	2,60	1,32
		29%	18%	23%	22%	8%	100%					
Q7d	Ne bi zapustil/a podjetja, če bi se mi zaradi poslovnih težav znižala plača.	10	16	21	10	8	65	65	68	2,64	2,80	1,23
		15%	25%	32%	15%	12%	100%					
Q7e	Menim da podjetje uživa velik ugled v okolju.	4	4	27	19	9	63	63	68	2,71	3,40	1,02
		6%	6%	43%	30%	14%	100%					

Tabela 7: Stopnja pripadnosti podjetju
(Lastni vir)



*Graf 7: Prikaz stopnje pripadnosti podjetju
(Lastni vir)*

Zaposleni v podjetju se zavedajo odgovornosti za kakovost svojega opravljenega dela, saj se s trditvijo strinja 97 % anketiranih, nihče ni izbral odgovora, da se s tem ne strinja. Dva zaposlena se nista opredelila. Delež zaposlenih (82 %), ki verjame v uspešen razvoj podjetja, se je povečal, prav tako vedno več zaposlenih meni, da podjetje uživa velik ugled v okolju.

Boljši rezultat glede na rezultate iz leta 2014 smo zabeležili tudi pri trditvi, da bi zaposleni zamenjal službo, če bi se mu ponudila priložnost. Prav tako se je zmanjšalo število zaposlenih, ki bi v primeru znižanja plače zaradi poslovnih težav zapustili podjetje.

Iz rezultatov lahko povzamemo, da je vedno več zaposlenih, ki so pripadni podjetju. Manj jih razmišlja, da bi zapustili podjetje in vedno več bi jih ostalo v podjetju, tudi če bi se jim zaradi poslovnih težav znižala plača.

Glede na navedeno lahko sklepamo, da so zaradi zvišanja plač v podjetju rezultati posledično boljši tudi na tem področju. Res je tudi, da je trenutna situacija (epidemija covid-19) nepredvidljiva glede zaposlitve, kar je verjetno vplivalo tudi na odgovore zaposlenih. Mnogo ljudi v državi in tudi drugod po svetu je že ostalo brez zaposlitve, zato se zaposleni verjetno zavedajo, da ni časa za zamenjavo službe.

Mnenje zaposlenih, da podjetje uživa ugled v okolju, je povsem na mestu, saj je okolje v občinah, v katerih podjetje opravlja dejavnost, urejeno in čisto, zaposleni si prizadevajo za ažurno in kakovostno izvajanje storitev.

8. ANKETNO VPRAŠANJE: Izobraževanje in usposabljanje

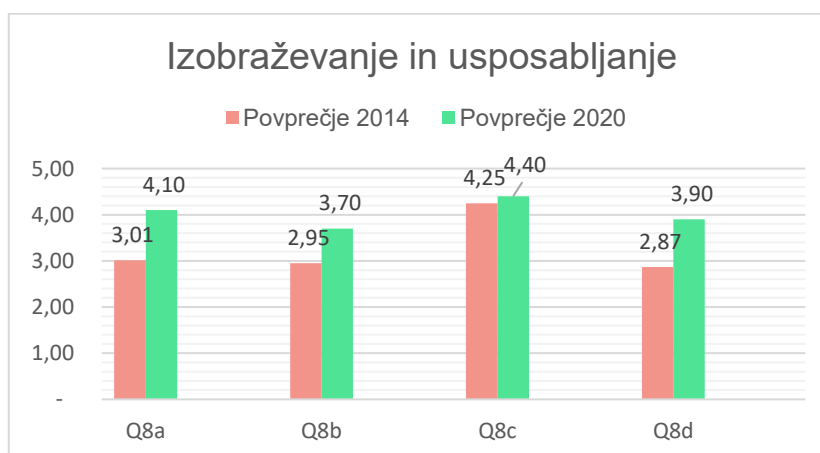
Pri tem anketnem vprašanju smo ocenjevali zadovoljstvo zaposlenih z možnostmi izobraževanja in usposabljanja.

Ocenjevali smo na podlagi naslednjih postavljenih trditev:

- Podjetje mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
- Pri izbiri usposabljanja so upoštevane tudi želje zaposlenih.
- Za delo, ki ga opravljam, sem dovolj usposobljen/usposobljena.
- Podjetje po mojem mnenju za izobraževanje in usposabljanje namenja dovolj sredstev.

Q8	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	Povprečje										
		Odgovori						Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
	Podvprašanja	1	2	3	4	5	Skupaj					
Q8a	Podjetje mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	2	2	11	23	30	68	68	68	3,01	4,10	0,99
		3%	3%	16%	34%	44%	100%					
Q8b	Pri izbiri usposabljanja so upoštevane tudi želje zaposlenih.	4	1	22	24	17	68	68	68	2,95	3,70	1,05
		6%	1%	32%	35%	25%	100%					
Q8c	Za delo, ki ga opravljam, sem dovolj usposobljen/usposobljena.	0	0	7	26	33	66	66	68	4,25	4,40	0,68
		0%	0%	11%	39%	50%	100%					
Q8d	Podjetje po mojem mnenju za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih namenja dovolj	1	2	23	15	26	67	67	68	2,87	3,90	1
		1%	3%	34%	22%	39%	100%					

Tabela 8: Zadovoljstvo na področju izobraževanja in usposabljanja
(Lastni vir)



Graf 8: Prikaz zadovoljstva z izobraževanjem in usposabljanjem
(Lastni vir)

Ena od naših predpostavk je bila, da se je zadovoljstvo zaposlenih na področju izobraževanja in usposabljanja izboljšalo. Predvidevali smo, da bo rezultat na tem področju boljši, ker se je v podjetju od leta 2015 precej pozornosti in sredstev namenilo za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. V letih pred tem obdobjem (od konca leta 2008, začetka pretekle gospodarske krize) so se izvajala le nujna usposabljanja za nemoten potek dela in seveda na področju varnosti pri delu. Ostala izobraževanja se v tem obdobju niso financirala, kar je bil eden od ukrepov v času krize.

Glede na pridobljene rezultate izvedene ankete lahko to trditev potrdimo. Pri vseh trditvah se je povprečna ocena v primerjavi z rezultati iz leta 2014 konkretno povišala. Z najmanjšo razliko med obdobji je ocenjeno mnenje zaposlenih, da so za svoje delo ustrezno usposobljeni. S tem se strinja 59 % anketiranih, 7 % se jih ni opredelilo, nobeden od anketiranih se s to trditvijo ni strinjal.

Največja sprememba se je pokazala pri mnenju zaposlenih, da se pri izbiri usposabljanja upošteva tudi mnenje zaposlenih, in mnenju, da podjetje namenja dovolj sredstev za izobraževanje in usposabljanje. Zanimiv je odstotek neopredeljenih pri trditvi, da podjetje namenja dovolj sredstev za izobraževanje in usposabljanje in da se pri izbiri izobraževanja in usposabljanja upošteva mnenje zaposlenih. Lahko sklepamo, da neopredeljeni zaposleni še niso bili vključeni v proces dodatnega izobraževanja ali nimajo zadosti informacij, da bi konkretno podali odgovor. Mogoče sami ne kažejo zainteresiranosti za dodatno izobraževanje ali se ni pokazala potreba po tem.

Že v teoretičnem delu smo prišli do spoznanja glede navedb različnih avtorjev, da so zaposleni glavni kapital podjetja, zato je treba skrbeti za njihovo stalno izobraževanje in izpopolnjevanje. V podjetju se tudi zavedajo, da je glede na dejavnosti, ki jih podjetje izvaja, pomembno, da se redno izobražuje zaposlene na področju varstva pri delu. Predlagamo, da se nadaljuje program izobraževanja in usposabljanja v podjetju in da se stalno zagotavlja dovolj sredstev za to področje.

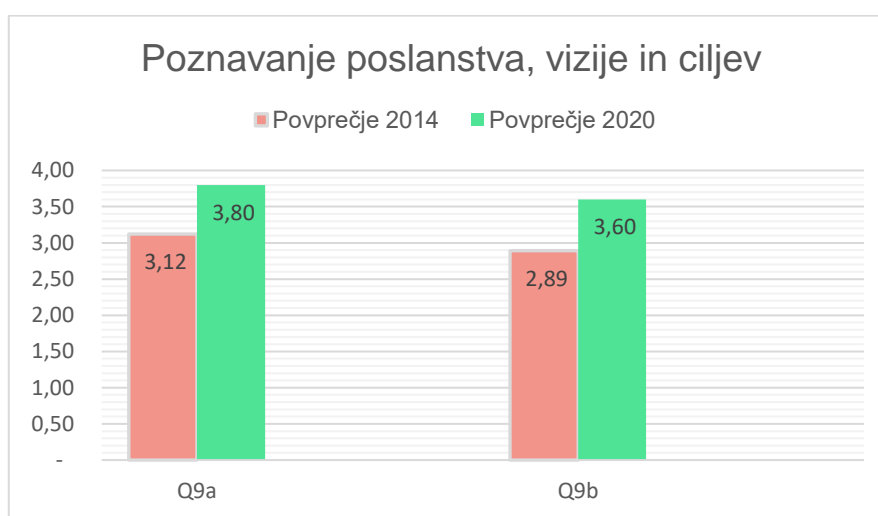
9. ANKETNO VPRAŠANJE: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

V tej kategoriji smo preverjali, ali so zaposleni seznanjeni s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja. Ocenjevali smo jih na podlagi naslednjih postavljenih trditev:

- Cilje kakovosti podjetja poznam in jih sprejemam za svoje.
- Naše podjetje ima jasno zastavljeno politiko in cilje kakovosti.

Q9	POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV	Povprečje										
		Odgovori						Veljavni	Št. enot	2014	2020	St.Odklon
	Podvprašanja	1	2	3	4	5	Skupaj					
Q9a	Cilje kakovosti podjetja poznam in jih sprejemam za svoje.	1	2	22	24	17	66	66	68	3,12	3,80	0,91
		2%	3%	33%	36%	26%	100%					
Q9b	Naše podjetje ima jasno zastavljeno politiko in cilje kakovosti.	4	2	22	24	14	66	66	68	2,89	3,60	1,05
		6%	3%	33%	36%	21%	100%					

Tabela 9: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja
(Lastni vir)



Graf 9: Prikaz poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja
(Lastni vir)

Povprečna ocena glede na rezultate analize iz leta 2014 se je pri obeh kategorijah povišala, torej je vedno več zaposlenih seznanjenih s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja. Še vedno je kar precejšen delež neopredeljenih, iz česar lahko sklepamo, da nimajo zadosti informacij, da bi se opredelili, ali se s trditvijo strinjajo ali ne.

Predlagamo, da se poskuša zaposlenim večkrat posredovati informaciji o viziji in ciljih podjetja, saj so ključni element, da se zastavljeno lahko doseže. Predlagamo organizacijo dogodkov, namenjenih seznanjanju zaposlenih s to tematiko.

10. ANKETNO VPRAŠANJE: Koristni predlogi

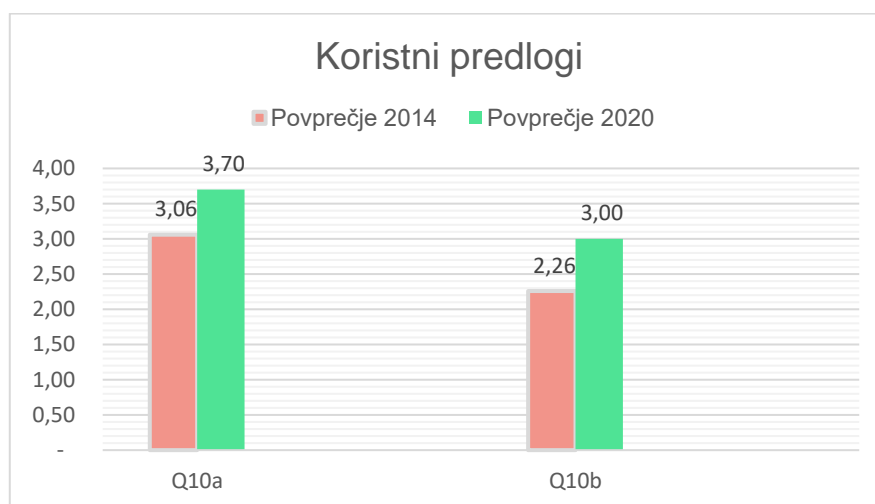
Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom podajanja in nagrajevanjem koristnih predlogov smo ocenjevali na podlagi naslednjih trditev:

- Vodje nas spodbujajo k podajanju koristnih predlogov.

- Koristni predlogi so primerno nagrajeni.

Q10	KORISTNI PREDLOGI	Povprečje										
		Odgovori						verjavni	St. enot	2014	2020	St.Odklon
	Podvprašanja	1	2	3	4	5	Skupaj					
Q10a	Vodje nas spodbujajo k podajanju koristnih predlogov.	8	2	16	21	21	68	68	68	3,06	3,70	1,28
		12%	3%	24%	31%	31%	100%					
Q10b	Koristni predlogi so primerno nagrajeni.	13	12	18	14	11	68	68	68	2,26	3,00	1,35
		19%	18%	26%	21%	16%	100%					

Tabela 10: Zadovoljstvo s sistemom podajanja in nagrajevanja koristnih predlogov (Lastni vir)



Graf 10: Grafični prikaz zadovoljstva s sistemom podajanja in nagrajevanja koristnih predlogov (Lastni vir)

61 % zaposlenih trdi, da jih vodje spodbujajo k podajanju koristnih predlogov, 15 % se jih s tem ne strinja, 24 % se jih ni opredelilo.

Slabši rezultat pa smo zabeležili pri trditvi, da so koristni predlogi ustrezno nagrajeni. To je tudi edina kategorija, ki je pri letošnji analizi ostala slabo ocenjena. 37 % jih meni, da so predlogi primerno nagrajeni, prav toliko jih je mnenja, da niso primerno nagrajeni, 26 % je neopredeljenih.

Predlagamo, da se v podjetju razmisli o prenovitvi sistema nagrajevanja koristnih predlogov.

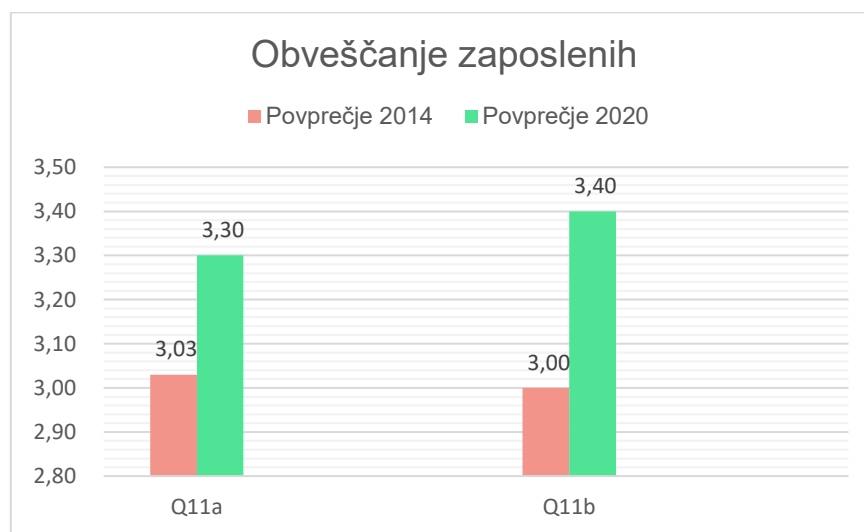
11. ANKETNO VPRAŠANJE: Obveščanje zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih z obveščanjem o dogajanju v podjetju in pogostostjo obveščanja smo ocenjevali na podlagi naslednjih dveh trditev:

- Zadovoljen/zadovoljna sem z načinom obveščanja o dogajanju v podjetju.
- Zadovoljen/zadovoljna sem z pogostostjo obveščanja o dogajanju v podjetju.

Q11 OBVEŠČANJE ZAPOSLENIH		Povprečje										
Podvprašanja		Odgovori						Veljavni	Št. enot	2014	Povpre	St.Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj					
Q11 a	Zadovoljen/zadovoljna sem z načinom obveščanja o dogajanju v podjetju.	4	11	26	10	16	67	67	68	3,03	3,30	1,19
		6%	16%	39%	15%	24%	100%					
Q11 b	Zadovoljen/zadovoljna sem z pogostnostjo obveščanja o dogajanju v podjetju.	2	11	27	12	16	68	68	68	3,00	3,40	1,11
		3%	16%	40%	18%	24%	100%					

Tabela 11: Zadovoljstvo zaposlenih z načinom in pogostnostjo obveščanja (Lastni vir)



Graf 11: Grafični prikaz zadovoljstva z načinom in pogostnostjo obveščanja (Lastni vir)

Povprečna ocena je pri obeh trditvah višja kot v letu 2014. Žal ta kategorija zadovoljstva zaposlenih z načinom in pogostostjo obveščanja v podjetju ostaja ena od srednje ocenjenih kategorij. Z načinom obveščanja je zadovoljnih 39 % anketiranih, s pogostnostjo obveščanja 40 %. Prav toliko jih pri obeh trditvah ostaja neopredeljenih. Nezadovoljnih je pri prvi trditvi 15 %, pri drugi 13 %.

Že v teoretičnem delu smo namenili nekaj pozornosti ustrezni interni komunikaciji, ki je zelo pomembna tako za zadovoljstvo zaposlenih kot njihovo motivacijo. Če so zaposleni ustrezno informirani, so tudi bolj pripadni podjetju. Čutijo, da so del poslovnega procesa in tudi medsebojni odnosi so boljši.

Rezultati so boljši kot v letu 2014, saj se je v tem obdobju že povečala pozornost za ustrezno informiranost zaposlenih, več pozornosti bo treba nameniti komunikaciji in sproti informirati zaposlene o dogajanju v podjetju in seveda vključiti različne načine obveščanja. V podjetju večina zaposlenih opravlja terensko delo, pri svojem delu ne uporabljajo računalnika, zato bi predlagali informacije v fizični obliki. Obvestila bi lahko namestili po enotah pri regulatorju delovnega časa. Informacije bi lahko posredovali po sindikalnih zaupnikih v procesih, saj sindikat v podjetju aktivno deluje.

Za zaključek tega dela lahko potrdimo, da smo z izvedbo ankete v obravnavanem podjetju pridobili odgovora na prvi dve raziskovalni vprašanji. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko pritrdilno odgovorimo, da se je zadovoljstvo zaposlenih na področju zadovoljstva s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja glede na leto 2014 izboljšalo. Prav tako se je izboljšalo zadovoljstvo na področju izobraževanja in usposabljanja za delo.

4.4 ANALIZA ODGOVOROV – INTERVJU

V drugem delu raziskave smo uporabili kvalitativno metodo – intervju. Namen izvedbe intervjuja z izbranimi vodji procesov je bil preučiti vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo motivacijo za delo z vidika nadrejenih. Preučevali smo tudi, ali se vodilni zavedajo, da s svojim načinom vodenja in pristopom vplivajo na motiviranost.

Intervju smo izvedli s tremi vodji procesov, in sicer po vnaprej pripravljenih vprašanjih. Vprašanja so bila odprtega tipa.

Izbranim vodjem procesov smo zastavili naslednja vprašanja.

1. Koliko let ste že zaposleni v podjetju?
2. Koliko časa opravljate delo vodje procesa?
3. Na kakšen način v vašem podjetju namenjate pozornost zadovoljstvu zaposlenih? Kako ocenjujete obseg pozornosti?
4. Kako pomembno je za vas zadovoljstvo zaposlenih in v kolikšni meri po vašem mnenju vpliva na motiviranost zaposlenih pri delu?
5. Katere metode vi uporabljate, da motivirate svoje zaposlene? Katere dejavnike na delovnem mestu bi opredelili kot najbolj demotivirajoče?
6. Kako nagradite svoje podrejene za dosežke?
7. Na kašen način vpliva graja oziroma pohvala na zaposlene?
8. Ali so zaposleni v procesu, ki ga vodite, zadovoljni?

Intervju smo izvedli osebno, v sejni sobi podjetja. Upoštevati smo morali trenutna priporočila NIJZ zaradi epidemije virusa SARS-Cov-2.

Tri vodilne, s katerimi smo izvedli intervjuje, smo izbrali naključno. Vsi trije so moškega spola, stari od 45 do 50 let. V podjetju so zaposleni že od ustanovitve podjetja, leta 1996, v dejavnosti so delali že pred ustanovitvijo obravnavanega podjetja. Vsem je skupno to, da dejavnost, ki se izvaja v procesih, ki jih vodijo, poznajo preko opravljanja različnih del. Prvi in tretji vodja opravljata delo že od ustanovitve podjetja v isti dejavnosti, vodja št. 2 je nekaj časa opravljal delo v podpornem procesu, kjer je pridobil veliko znanja pri poznavanju materiala, ki se uporablja za delo v procesu, ki ga trenutno vodi, in je bil posredno povezan z delom v tem procesu.

Vsi intervjuvani delajo ves čas v stiku z ljudmi, in sicer tako s podrejenimi kot strankami.

Vodja št. 1 opravlja delo vodje podprocesa Čiščenja odpadne vode. To delo opravlja od začetka leta 2018, pred tem je bil eden od zaposlenih v tem procesu oziroma prej v skupnem sektorju, ki je združeval dve dejavnosti Odvajanje in čiščenje odpadne vode. Kot smo že navedli, delo v procesu in dejavnosti, ki jo opravljajo, dobro pozna.

Mnenje vodje št. 1 je, da se v podjetju namenja dovolj pozornosti zadovoljstvu zaposlenih, in sicer s tem, da se med sodelavci vzdržuje dober odnos, ker so potem zaposleni pripravljene sodelovati in opravljati svoje delo. Pomena zadovoljstva se zaveda in pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih. Kot ključne dejavnike zadovoljstva navaja predvsem dober odnos vodja–podrejeni in obratno ter ustrezno komunikacijo na tej relaciji. Pomen vidi tudi v zagotavljanju ustreznega delovnega okolja in delovnih sredstev.

Sam kot dejavnik motivacije največkrat uporablja pohvalo za dobro opravljeno delo. Strinja se, da če zaposlene pohvalimo, so bolj zadovoljni na svojem delovnem mestu. Pri izrekanju graje opozarja, da je treba zaposlene najprej opozoriti, da delo ni bilo ustrezno opravljeno, in jim pojasniti situacijo, šele potem se konkretno izreče graja posamezniku ali celi ekipi.

Najbolj demotivirajoče po mnenju vodje št. 1 vpliva nespoštljiv odnos vodje do podrejenih, da je vodja prestrog, da zaposlenim »da jasno vedeti, kdo je šef«.

Izpostavlja tudi pomen denarnega nagrajevanja, in sicer preko stimulacije, napredovanja. Poudarja, da mora biti stimulacija podeljena z namenom in tudi s pojasnilom zaposlenemu, zakaj jo je prejel, oziroma v nasprotnem primeru, zakaj si je ni zaslužil.

Vodja št. 1 meni, da so zaposleni v procesu, ki ga vodi, zadovoljni. Narava dela, ki ga opravljajo, je zahtevna, zato je treba stalno vzdrževati dobro vzdušje v kolektivu, s tem pa zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.

Po zaključni diskusiji z vodjem št. 1 smo povzeli, da se dobro razume s sodelavci, saj v ekipi dela že dolgo. Zaposleni ga spoštujejo in upoštevajo.

Vodja št. 2 trenutno opravlja delo vodje procesa oskrbe s pitno vodo in oskrbe z zemeljskim plinom. To delo opravlja od 1. 8. 2020. Pred tem je opravljal v procesu delo operativnega vodje. Bil je nadrejeni osmim zaposlenim.

Zadovoljstvo zaposlenih postavlja na prvo mesto pomembnosti, da se ljudje v podjetju dobro počutijo in da so pripadni. Meni, da je v podjetju dobro poskrbljeno za zadovoljstvo zaposlenih, in sicer tako, da se zagotavlja ustrezno delovno okolje, ustrezno delovno in varovalno opremo, ustrezne plače, korekten odnos do zaposlenih, da se z veseljem vračajo na delo. Poudarja, da je za zadovoljstvo pomembno, da vodja obravnava vse zaposlene enako, da stalno sodelujejo pri delu, da se z zaposlenimi opravi pogovore tako v primeru dobro kot slabo opravljenega dela.

Precejšnji pomen vodja št. 2 pripisuje tudi ustreznemu nagrajevanju za uspešno opravljeno delo, tako s pohvalo kot tudi z materialnimi sredstvi. Opozarja, da je pri izrekanju graje zelo pomembno, kako je izrečena, kot tudi, da je izrečena z razlogom in predvsem ustrezno utemeljena. Sam tudi pri pohvali postopa enako. Torej jo izreče z namenom in ustreznim pojasnilom.

Kot dejavnik motivacije posebej izpostavlja pomen dobrega zgleda, enake obravnave. Kot najbolj demotivirajoče dejavnike navaja spore med zaposlenimi, nepoštenost in neenako obravnavo zaposlenih.

Na vprašanje, ali so zaposleni v procesu, ki ga vodi, zadovoljni, odgovarja pritrdilno. Pove tudi, da v zadnjem času opaža, da so zaposleni ozavestili možnost napredovanja za večje dosežke na delovnem mestu. So bolj motivirani in več energije vložijo v svoje delo.

Vodja št. 3 vodi proces zbiranja odpadkov, ki je drugi največji proces v podjetju. Skrbi za 20 podrejenih. Pred tem je opravljal delo v operativi, in sicer od leta 2006 do leta 2009. Od l. 2009 do konca leta 2017 je opravljal delo operativnega vodje, od 1. 1. 2018 pa opravlja delo vodje procesa.

Meni, da se v podjetju še vedno ne namenja dovolj pozornosti zadovoljstvu zaposlenih. Poskrbeti bi morali tako za dobre odnose med zaposlenimi kot tudi odnose s strankami. Kot dodatno možnost predlaga izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi. V procesu, ki ga vodi, se razgovori izvajajo.

Tudi vodja št. 3 se strinja, da je zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembno za normalen potek delovnega procesa in ima velik vpliv na motiviranost zaposlenih. Poudarja pomen ustreznega pretoka informacij, dobrih medsebojnih odnosov, spoštljiv, človeški pristop.

Sam pri motiviranju zaposlenih izpostavlja pomen jasnih navodil za delo, ustrezne komunikacije z zaposlenimi in obratno, skupno reševanje problemov, upoštevanje predlogov podrejenih. Vodja mora biti vzor, za vse morajo veljati enaka pravila. Tudi pohvale in graje so pomemben dejavnik motivacije. Sodelavce pohvali pred celotno ekipo (razen v primerih, ko zazna, da je komu nerodno in se ne počuti dobro, če ga izpostaviš), grajo izreka individualno. Tako kot vodja št. 2 je mnenja, da je pri izrekanju graje način posredovanja zelo pomemben. Zaposlene prav tako za dobro delo nagradi s pohvalo in stimulacijo in tudi z napredovanjem za posebne dosežke.

Kot dejavnike, ki na delovnem mestu delujejo demotivirajoče, navaja nepravičnost, dvojna merila, neustrezno komunikacijo, spore med zaposlenimi, neustrezen način komunikacije vodje s podrejenimi. Tudi vodja št. 3 je mnenja, da so zaposleni v procesu, ki ga vodi, trenutno zadovoljni.

Po analizi odgovorov in informacij, pridobljenih z metodo intervjuja, lahko trditve, postavljene na začetku diplomskega dela, potrdimo.

Vodje procesov, s katerimi smo opravili intervju, potrjujejo, da zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih pri delu. To trditev smo v začetku naše naloge zapisali kot predpostavko, s tem in navedbami različnih avtorjev iz strokovne literature jo lahko potrdimo.

Vodilni se zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih in tudi tega, da sami s svojim vodenjem vplivajo na stopnjo motiviranosti zaposlenih. Vsi razmišljajo o ustreznih prijemih za povišanje motivacije in se zavedajo, kaj negativno vpliva na motivacijo zaposlenih. Zaposlene poznajo že tudi glede na njihove osebnosti in značaje. Zavedajo se, kakšen pristop pri posamezniku deluje pozitivno oziroma negativno. S to ugotovitvijo potrjujemo tudi tretjo predpostavko, da se zaposleni v obravnavanem podjetju zavedajo, da s svojim vodenjem in pristopom pomembno vplivajo na stopnjo motiviranosti zaposlenih.

Vsi sodelujoči menijo, da so zaposleni v procesih, ki jih vodijo, zadovoljni, da bi bilo treba na ravni celega podjetja stalno posvečati pozornost tej tematiki in mogoče uporabiti še dodatne pristope.

4.5 POVZETEK EMPIRIČNEGA DELA IN PRIPOROČILA

V nalogi smo iskali odgovore na raziskovalna vprašanja, ki jih povzemamo v spodnji tabeli:

	Raziskovalno vprašanje	odgovor	Pojasnilo
1.	Ali se je zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju glede na leto 2014 izboljšalo na področju zadovoljstva s plačo, možnostmi nagrajevanja in napredovanja?	DA	Povprečna ocena se je v primerjavi z letom 2014 povišala (zad. s plačami z 2,17 na 3,60, zad. z nagrajevanjem z 2,27 na 3,10, zad. z napredovanji z 2,55 na 3,20).
2.	Ali se je zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju glede na leto 2014 izboljšalo na področju izobraževanja in usposabljanja za delo?	DA	Povprečna ocena se je pri zadovoljstvu z izobraževanjem in usposabljanjem dvignila z 2,87 na 3,90.
3.	Ali zadovoljstvo zaposlenih neposredno vpliva na njihovo motiviranost za delo?	DA	Izvedba intervjuja s tremi vodji procesov kaže, da po njihovih izkušnjah zadovoljstvo pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih
4.	Ali se vodje procesov v obravnavanem podjetju zavedajo, da s svojim vodenjem in pristopom vplivajo na stopnjo motiviranosti podrejenih?	DA	Vodje, s katerimi smo opravili intervjuje, so s svojimi odgovori potrdili, da se zavedajo, da s svojim vodenjem in pristopom vplivajo na motiviranost zaposlenih. Tej tematiki posvečajo veliko pozornosti.

Skupaj lahko povzamemo, da je glede na pridobljene rezultate raziskovalnega dela zadovoljstvo zaposlenih v podjetju (v času izvajanja raziskave) dobro. Vse kategorije so bile v primerjavi z rezultati iz leta 2014 ocenjene z višjimi povprečnimi ocenami. Le ena kategorija zadovoljstva je ostala med slabše ocenjenimi, pri večini rezultatov spada med visoko ocenjene kategorije.

Ugotavljamo, da je eden od pomembnih dejavnikov za splošno izboljšanje zadovoljstva zaposlenih povišanje plač v letu 2020. V podjetju se je v preteklih letih veliko pozornosti namenjal tudi posodobitvi delovne opreme, primerne za vse vremenske razmere. Več sredstev se namenja za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Zaposleni so med letom deležni tudi drugih pozornosti. Za vzdrževanje

delovne uniforme dobijo pralna sredstva, pred novim letom prejmejo darilne bone in praktična darila ipd.

Podjetje se je izkazalo tudi v tej krizni situaciji, ko so onemogočeni normalni pogoji dela zaradi epidemije virusa SARS-Cov-2. Zaposleni so prejeli vsa predpisana zaščitna sredstva ter vse denarne dodatke, ki jim po interventnih zakonih pripadajo, in tudi dodatke, ki jih je namenilo podjetje.

Pri nekaterih kategorijah zadovoljstva zaposlenih bi kljub izboljšanju rezultatov v primerjavi z letom 2014 predlagali še določene aktivnosti.

- Najprej bi predlagali, da bi se merjenje zadovoljstva izvajalo pogosteje, oziroma vsaj pred večjimi spremembami in po njih. V tem primeru se lahko na podlagi rezultatov sproti ugotavlja stanje zadovoljstva zaposlenih in v primeru spremembe (poslabšanja) se lahko ugotavlja vzroke in uvede dodatne ukrepe za izboljšanje stanja.
- V našem anketnem vprašalniku nismo vključili možnost izbire procesa, v katerem je anketirani zaposlen. Pridobljeni podatki kažejo le splošno oceno zadovoljstva v podjetju, ne prikažejo stanja v posameznem procesu. Predlagamo, da se pri naslednjih raziskavah vključi možnost opredelitve procesa.
- Glede na rezultate ankete pri kategoriji zadovoljstva s pogostostjo in načini obveščanja so zaposleni mnenja, da ne prejemajo dovolj informacij o dogajanju in spremembah v podjetju. Velik delež je bilo neopredeljenih odgovorov, na podlagi katerih sklepamo, da za konkreten odgovor nimajo dovolj informacij. Predlagali bi, da se zaposlene pogosteje obvešča o dogajanju v podjetju in o spremembah z uporabo različnih oblik obveščanja. Predlagamo obvestila v fizični obliki, lahko bi jih namestili po enotah, pri regulatorju delovnega časa, mogoče tudi prenos informacij preko sindikalnih zaupnikov po procesih, saj sindikat v obravnavanem podjetju aktivno deluje.
- Glede seznanjanja zaposlenih s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja, bi predlagali, da se zaposlenim večkrat da vedeti, kako njihovo konkretno delo vpliva na uspešno doseganje ciljev organizacije, na njeno rast in ugled. Posameznik se mora zavedati, da je pomemben člen, brez katerega organizacija ne more uspešno delovati.
- Edina kategorija zadovoljstva, ki je ostala slabo ocenjena, je kategorija »koristni predlogi«. Vodje sicer zaposlene spodbujajo k podajanju koristnih predlogov. Po mnenju zaposlenih koristni predlogi niso ustrezno nagrajeni. Predlagali bi, da se v podjetju razmisli o spremembi oziroma prenovi sistema

nagrajevanja koristnih predlogov. Če vodje pozivajo zaposlene k oddaji koristnih predlogov, se mogoče zaposleni lotijo razmišljanja z napačne strani, in sicer razmišljajo, kako bodo našli koristen predlog. Menimo, da je bolj smiselno, da zaposleni preko procesa dela ugotavljajo, kaj bi bilo pri njihovem delu smiselno posodobiti, spremeniti ipd.

- Odnosi med sodelavci v podjetju so dobri, prav tako razvitost timskega dela, zato lahko predlagamo, da se nadaljujejo aktivnosti za ohranjanje takega stanja.
- Predlagamo, da se nadaljuje program izobraževanja in usposabljanja v podjetju in zagotavljanje sredstev na tem področju.
- Možnosti za nadaljnja raziskovanja: predlagamo primerjavo podatkov s podatki v primerljivih podjetjih v panogi.

5 ZAKLJUČKI

Zadovoljstvo ima pri zaposlenih zelo močan vpliv na njihovo motivacijo in posredno na učinkovito opravljanje dela. Dela, ki jih zaposleni v obravnavanem podjetju opravljajo, največkrat zahtevajo precejšnje fizične obremenitve. Večina zaposlenih dela na terenu, kjer so izpostavljeni spremenljivim vremenskim vplivom. Povečini gre za težka umazana dela, saj zaposleni pri delu ravnajo z odpadki vseh vrst, fekalnimi odplakami, raznimi kemikalijami. Pri delu v procesu pogrebno-pokopališke dejavnosti gre za druge specifične dela, ki zaposlenim predstavljajo predvsem psihične obremenitve.

Specifike dejavnosti, ki jih podjetje opravlja, navajamo zato, ker je glede na naravo dela še toliko pomembneje, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Tako lahko podjetje v občinah, ki jih pokriva, zagotavlja kakovostne storitve, skrbi za čisto okolje in varnost občanov. Seveda je za optimalno delovanje podjetja pomembno tudi, da je čim manj poškodb pri delu in bolniške odsotnosti zaradi različnih obremenitev.

S preučitvijo področja zadovoljstva pri delu in motivacije v teoretičnem delu ter stanja v obravnavanem podjetju z metodo anketiranja in intervjuja smo pridobili veliko koristnih informacij in znanja, s katerimi bomo prispevali k razširitvi poznavanja tematike motiviranja zaposlenih in njihovega zadovoljstva. Upamo, da bodo ugotovitve, ki smo jih pridobili z izvedbo raziskave, v pomoč vodilnim v podjetju. Ti bodo lahko povzeli, na katerih področjih bi bilo treba uvajati dodatne ukrepe.

Glavna naloga vsake organizacije bi morali biti zadovoljni in motivirani zaposleni, saj je to osnova za normalno delovanje in doseganje ciljev organizacije. V organizaciji, kjer si zaposleni zaupajo, sodelujejo med seboj, imajo pozitiven odnos do dela, je tudi produktivnost boljša in zaposleni so zvesti organizaciji. Posameznik se mora zavedati, da je pomemben člen, brez katerega organizacija ne more uspešno delovati.

6 LITERATURA IN VIRI

Blatnik, O. (2020). Ideje za izboljšanje komunikacije v podjetju. *HR&M Strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 3-5.

Brezigar, S. (2018). *BT Bussines Titans*. Pridobljeno iz <https://www.businessstitans.online/wp-content/uploads/2018/04/Motivacija-obrnjena-na-glavo-e-knjiga.pdf>

Evropska agencija za varnost in zdravilje pri delu. (2002). Evropska unija.

George, J. M., & Gereth, J. R. (2009). *Understanding and managing organizational behavior*. London: Pearson education.

Interni akt podjetja. (2014).

Kosi, T. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lokar, M., & Hergula, M. (2013). *Fluktuacija*. Ljubljana: Katedra za psihologijo dela in organizacijo.

Markič, M. V. (2010). *Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih*. Koper: Znanstvena založba Fakultete za management.

Maxwell, J. C. (2007). *Ni takšne stvari kot "poslovna"etika*. New York: Grand Central Publishing.

Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.

Mckenna, E. (2000). *Bussines psychologyorganizational behavior*. Philadelphia: Students book, Psihology press.

Micev, D. (2013). Kvalitativna raziskava o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih na primeru vrtca HCA. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka, Škofja Loka: Mihalič in partner .

Mlakar, P. S. (2013). Nekatere značilnosti zaposlenih kot dejavniki tveganja za pojav prezentizma. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Učbenik Ekonomske Fakultete.

Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Podjetje. (2021). *Poslovni plan*.

Prelesnik, M. (2018). *Absentizem/prezentizem*. Pridobljeno iz <https://zssszaupnikvzd.si/okvare-zdravja-na-delovnem-mestu/absentizem-prezentizem/absentizem-prezentizem/>

Strniša, K. (2021). *Brst psihologija*. Pridobljeno iz 8 temeljnih psiholoških potreb: <https://www.brstpsihologija.si/temeljne-psiholoske-potrebe>

Svetlik, I. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.

Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih-tokrat brez števil. *HR&M* 2(6), 46–49.

Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

Uroševič, S. M. (2012). *Influence of demographic factors on employee satisfaction and motivation*. Pridobljeno iz Dlib: <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-29TDFZN9>

Zupan, N. (2001). *Spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slo. podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik Zadovoljstvo zaposlenih 2020

ANKETA O UGOTAVLJANJU ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

NAVODILO ZA IZPOLNJEVANJE ANKETE

V vprašalniku so različni tipi vprašanj. Na vprašalnik odgovarjate tako, da ocenite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, pri čemer ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjate z navedeno trditvijo, ocena 5 pa, da se z njo popolnoma strinjate. Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo približno 5 minut časa.

I. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

TRDITEV STRINJAM	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE		
Ocenjujem, da se je delovno vzdušje v letu 2020 v primerjavi z letom 2014 spremenilo na boljše.	1	2	3	4	5
Menim, da podjetje posluje dobro in da spremembe v poslovanju niso potrebne.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/zadovoljna sem, da se v podjetju organizirajo družabni dogodki (komunaliada, obdarovanje otrok zaposlenih....).	1	2	3	4	5

II. ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM

TRDITEV STRINJAM	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE		
Za opravljanje svojega dela so mi na voljo vsa delovna sredstva in oprema oz. stroji, ki jih potrebujem.	1	2	3	4	5
Delovna okolje je primerno urejeno.	1	2	3	4	5
Za varstvo pri delu je dobro poskrbljeno.	1	2	3	4	5
Po mojem mnenju je delovni čas ustrezen.	1	2	3	4	5

III. ZADOVOLJSTVO S PLAČO, Z MOŽNOSTMI NAGRAJEVANJA IN NAPREDOVANJA

TRDITEV STRINJAM	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE		
S svojo plačo sem zadovoljen/zadovoljna.	1	2	3	4	5
Delovna uspešnost je v našem podjetju ustrezno nagrajena.	1	2	3	4	5
Dobro sem seznanjen/seznanjena z merili za napredovanje.	1	2	3	4	5
Moj neposredni vodja mi jasno razloži, zakaj sem dobil/dobila stimulacijo oz. dodatek za delovno uspešnost in zakaj ne.	1	2	3	4	5

IV. ZADOVOLJSTVO Z NADREJENIMI

TRDITEV STRINJAM	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE		
Menim, da me moj neposredni vodja ceni in spoštuje.	1	2	3	4	5
Moj neposredni vodja me pohvali, ko naredim nekaj dobro.	1	2	3	4	5
Moj neposredni vodja me graja, ko naredim nekaj slabo.	1	2	3	4	5
Informacijam neposrednega vodje popolnoma zaupam.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/zadovoljna se z svojim neposrednim vodjem.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/zadovoljna sem z vodjem sektorja/službe.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/zadovoljna sem z najvišjim vodstvom.	1	2	3	4	5

V. ODNOSI S SODELAVCI OZIROMA RAZVITOST TIMSKEGA DELA V PODJETJU

TRDITEV STRINJAM	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE		
S sodelavci se dobro razumem.	1	2	3	4	5
Menim, da v podjetju vlada dobro delovno vzdušje.	1	2	3	4	5
Po mojem mnenju v podjetju med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
Ocenjujem, da je sodelovanje med sektorji dobro.	1	2	3	4	5

VI. ZADOVOLJSTVO Z ORGANIZACIJO IN RAZDELITVIJO DELOVNIH NALOG

TRDITEV STRINJAM	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE STRINJAM		
Zadovoljen/zadovoljna sem z delom, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.	1	2	3	4	5

V mojem delovnem okolju so delovne naloge pravilno in enakomerno razdeljene po delovnih mestih.	1	2	3	4	5
Menim, da imam za opravljanje svojega dela ustrezna in zadostna navodila.	1	2	3	4	5

VII. STOPNJA PRIPADNOSTI PODJETJU

TRDITEV	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE STRINJAM		
Čutim se odgovornega/odgovorno za kakovost mojega dela.	1	2	3	4	5
Verjamem v uspešen razvoj našega podjetja.	1	2	3	4	5
Ce bi se ponudila priložnost, bi zamenjal/zamenjala zaposlitev.	1	2	3	4	5
Ne bi zapustil/a podjetja, če bi se mi zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
Menim da podjetje uživa velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5

VIII. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

TRDITEV STRINJAM	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE		
Podjetje mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Pri izbiri usposabljanja so upoštevane tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Za delo, ki ga opravljam, sem dovolj usposobljen/usposobljena.	1	2	3	4	5
Podjetje po mojem mnenju za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih namenja dovolj sredstev.	1	2	3	4	5

IX. POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV

TRDITEV	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE STRINJAM		
Cilje kakovosti podjetja poznam in jih sprejemam za svoje.	1	2	3	4	5
Naše podjetje ima jasno zastavljeno politiko in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5

X. KORISTNI PREDLOGI

TRDITEV	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE STRINJAM		
Vodje nas spodbujajo k podajanju koristnih predlogov.	1	2	3	4	5
Koristni predlogi so primerno nagrajeni.	1	2	3	4	5

XI. OBVEŠČANJE ZAPOSLENIH

TRDITEV STRINJAM	SPLOH SE NE STRINJAM		POPOLNOMA SE		
Zadovoljen/zadovoljna sem z načinom obveščanja o dogajanju v podjetju.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/zadovoljna sem z pogostostjo obveščanja o dogajanju v podjetju.	1	2	3	4	5

HVALA ZA SODELOVANJE!