



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

VPLIV MEDSEBOJNIH ODNOSOV NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Mentor: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Anja Strajnar

Kandidat: Ana Jerman

Kranj, maj 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., ki me je motivirala in strokovno usmerjala k uspešno zaključeni diplomski nalogi.

Zahvaljujem se lektorici Anji Strajnar, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se tudi mojemu fantu Juretu Zupančiču in staršem, ki so mi bili v času šolanja in pisanja diplomske naloge v veliko oporo.

IZJAVA

»Študentka Ana Jerman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti vpliv medsebojnih odnosov na zadovoljstvo pri delu, saj so medsebojni odnosi zelo pomemben faktor, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in se mu v podjetjih iz dneva v dan pripisuje vse večji pomen.

V teoretičnem delu sem predstavila, kako nastajajo medsebojni odnosi, in dejavnike, ki vplivajo nanje, v metodičnem delu pa sem z vprašalnikom izvedla raziskavo, s katero bi ugotovila, če medsebojni odnosi vplivajo na zadovoljstvo pri delu, kar je bil tudi cilj moje diplomske naloge.

Anketa je pokazala, da se zaposlenim za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu zdijo najbolj pomembni odnosi s sodelavci, sledijo pa samostojnost in zanimivost dela in varnost dela.

Anketiranci so z medsebojnimi odnosi na delovnem mestu večinoma zadovoljni, prav tako pa so zadovoljni z odnosom, ki ga imajo z nadrejenim.

KLJUČNE BESEDE

- medsebojni odnosi
- vpliv vodje na medsebojne odnose
- zadovoljstvo pri delu

ABSTRACT

In my dissertation I tried to determine the impact of interpersonal relations on satisfaction at work, because interpersonal relations are very important factor, which affects on satisfaction at work and it has greater importance in the business from day to day.

In theoretical part, I represented interpersonal relations, how they develop and factors which have impact on them, in methodical part I did a research with questionnaire, with which I would like to find out the impact of interpersonal relations on satisfaction at work, what was also the goal of my dissertation.

The questionnaire showed that employees find the relations between the workers for the most important factor, which impacts on their satisfaction at work, followed by autonomy, interesting work and safety of work.

The questionnaires are satisfied with interpersonal relations and also with relation between them and their leader.

KEYWORDS

- interpersonal relations
- impact of the leader on relations
- satisfaction at work

KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	1
1.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	1
2 MEDSEBOJNI ODNOSI.....	3
2.1 NASTAJANJE MEDSEBOJNIH ODNOSOV	3
2.2.1 ODNOSI SODELOVANJA	4
2.2.2 KONFLIKTNI ODNOSI	4
2.2.2.1 Vzroki za konflikte:.....	5
2.2.2.2 Pozitivne strani konfliktov v podjetju:	5
2.2.2.3 Negativne strani konfliktov v podjetju:	5
2.2.2.4 Osnovne vrste konfliktov:	6
2.2.2.5 Reševanje konfliktov:	6
2.3 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV	7
2.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MEDSEBOJNE ODNOSE	8
2.5 VPLIV VODJE NA MEDSEBOJNE ODNOSE	9
2.6 KAKO DO BOLJŠIH MEDSEBOJNIH ODNOSOV	10
3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	12
3.1 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	12
3.2 DEFINICIJA ZADOVOLJSTVA PRI DELU	12
3.3 TEORIJA ZADOVOLJSTVA PRI DELU	13
3.4 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU	15
3.4.1 Zanimivost dela	15
3.4.2 Primerno delovno okolje	16
3.4.3 Delovni čas	16
3.4.4 Možnost strokovnega razvoja	17
3.4.5 Možnost napredovanja	17
3.4.6 Ugled dela.....	18
3.4.7 Medsebojni odnosi.....	18
3.4.8 Soodločanje o delu in gospodarjenju	18
3.4.9 Plača in druge ugodnosti	18
3.4.10 Stalnost zaposlitve.....	19
3.5 DEJAVNIKI NEZADOVOLJSTVA PRI DELU	19
3.6 SORODNI POJMI	20
3.6.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	20
3.6.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA	21
4 METODA	22
4.1 PREDMET, PROBLEM IN CILJ RAZISKAVE.....	22
4.2 VZOREC.....	22
4.3 UPORABLJENI INŠTRUMENTI IN OPIS VPRAŠALNIKA	22
4.4 POSTOPEK.....	23
5 PREDSTAVITEV REZULTATOV.....	23
5.1 DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI.....	23
5.2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	26
5.3 KVALITETA MEDOSEBNIH ODNOSOV.....	28
5.4 ODNOS NADREJENIH DO PODREJENIH	32
6 ZAKLJUČEK.....	35
7 LITERATURA IN VIRI	37
KAZALO SLIK, TABEL, GRAFOV	38
PRILOGA	

1 UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo, ki je predvsem odvisno od zadovoljenih potreb, je eden ključnih elementov poslovne odličnosti, zato je razumljivo, da ga vključuje v svoj sistem tudi evropski model poslovne odličnosti. Podjetje, ki torej želi veljati za odlično, se mora poleg tega, da se ponaša s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi. (Vid Pogačnik, Sava Tires, Sistemi izobraževanja in razvoja kadrov, Kranj)

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Zadovoljstvo pri delu je potrebno preučevati in kot navaja Gorišek (2000, str. 90), je »bistvo preučevanja zadovoljstva pri delu stvar odnosov med ljudmi«.

Moje diplomsko delo obsega štiri sklope. V prvem bom s teoretičnega vidika opredelila medsebojne odnose, njihov nastanek, dejavnike, ki vplivajo nanje, in značilnosti medsebojnih odnosov. V medsebojnih odnosih prihaja do konfliktov, zato bom pozornost namenila tudi konfliktnim odnosom in razreševanju le teh.

Drugo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi zadovoljstva pri delu, teorije zadovoljstva in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Predstavila bom tudi sorodna pojma organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo.

Tretje poglavje bo namenjeno raziskavi, na kakšen način in če sploh medsebojni odnosi vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Predstavila bom analizo vprašalnika.

V četrtem poglavju bom povzela svoje ugotovitve in spoznanja ter navedla uporabljeno literaturo.

1.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Pomen človeka v delovnem okolju se je skozi zgodovino spreminjal skupaj z razvojem poslovnih ved in tehnologij.

Že klasiki so poudarjali, da delo delavca ne zahteva samo fizično usposobljenih in glede na naravo dela različnih ljudi, ampak tudi za določena dela duševno sposobne osebe. Podjetja so ugotovila, da so tudi duševne lastnosti pomembne za doseganje učinkovitosti. Spoznanje je psihologe usmerilo v preučevanje psihičnih lastnosti zaposlenih. To proučevanje je še povsem v skladu s teorijami in pogledi klasikov in njihovimi prizadevanji za povečanje učinkovitosti. Na tem mestu lahko kot začetnika teh preučevanj omenimo **Huga Münsterberga** (1863–1916).

Pomen človeškega dejavnika je poudarila t. i. teorija o medčloveških odnosih, katere predstavnik je **Douglas McGregor** s teorijo Y in je nastala na podlagi kritike tradicionalne filozofije vodenja, ki jo je formuliral kot teorijo X. Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da

je človek s svojim znanjem in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši vir oz. premoženje podjetja.

Podjetje je pričelo kadrovskim virom pripisovati strateški pomen in v začetku 80-ih let začnejo uveljavljati koncept t. i. ravnanja (upravljanja) s človeškimi viri (angl. Human Resource Management – HRM), za katerega je značilna filozofija, ki ljudem priznava ključni pomen pri zagotavljanju uspešnosti podjetja. Kot utemeljitelja koncepta medčloveških odnosov štejeemo **Eltona Mayo** s svojimi znamenitimi hawthornskimi študijami (izvedene v letih 1927–1929).



Slika 1: George Elton Mayo
(Vir: internet)

George Elton Mayo (1880–1949), predavatelj s Harvarda, se je v raziskave vključil kasneje in predvsem razlagal rezultate, ki so jih ugotovili drugi. Pomembna je njegova ugotovitev, da zaposleni ne povečujejo učinkovitosti podobno kot stroji, marveč da so čustvena bitja in da do večje učinkovitosti pripelje predvsem upoštevanje njihove človeške narave. Z razvijanjem sposobnosti poslušanja, komuniciranja in čustev se doseže in izpolni tako družbene potrebe zaposlenih kot učinkovitost združbe.

Organizacijo so začele proučevati tudi družbene znanosti, zlasti psihologija (posameznike) in sociologija (skupine). Pojavijo se nove metode proučevanja: sociogrami, igranje vlog, skupinska dinamika. Preučujejo vplive skupin na posameznike, uvajanje sprememb, vedenje posameznika in skupine itd. Razvija se teorija medčloveških odnosov, ki pogosto nasprotuje klasičnim teorijam. Pomembnejša spoznanja šole medčloveških odnosov:

- na storilnost dela ne vplivajo le fizično okolje in denarne nagrade, marveč predvsem psihična razpoloženost delavca,
- delavci niso le posamezniki, marveč člani skupine, ki vplivajo drug na drugega in razvijajo norme sodelovanja,
- za učinkovitost niso pomembna le formalna, marveč tudi neformalna razmerja med člani skupin in skupinami in managerji morajo to upoštevati,
- organizacija ni le tehnika, marveč razmerja in procesi med ljudmi,
- organizacija podjetja je povezana z organizacijo družbe.

V skupino privrženecv šole o medčloveških odnosih štejemo celo vrsto priznanih avtorjev. Pristop o medčloveških odnosih poskuša predvsem izboljšati odnose med zaposlenimi, s tem povečati zadovoljstvo pri delu in posledično učinkovitost. (Možina, et al., 2002, str. 75–77 in Lipičnik, 1993, str. 41–42)

2 MEDSEBOJNI ODNOSI

Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ko ocenjujemo sebe, hote ali nehote primerjamo tudi druge, jih sodimo in mnenja tudi izražamo. Ali so pozitivna ali negativna, dobra ali slaba, prijetna ali neprijetna, je stvar našega presojanja. Nimamo vsi enakih meril, zato se naša mnenja o odnosih z drugimi razlikujejo. (Možina et al., 2002, str. 596)

V podjetju pripisujemo odnosom med ljudmi, zlasti v delovnem okolju, iz dneva v dan večji pomen. Potem ko smo dosegli določeno stopnjo demokratičnega razvoja, se je namreč pojavilo vprašanje odnosov med ljudmi – vprašanje vedenja ljudi na delu in v prostem času. Spoznali smo, da slabi medosebni odnosi v delovnih organizacijah spodkopljejo temelje naše humanistične morale in medsebojno solidarnost vseh delovnih ljudi, če ne dojamemo, da je usklajevanje medosebnih odnosov zelo resna naloga, ki ji mora vodstvo oz. organi upravljanja posvetiti vso pozornost.

Medosebni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti, in so usmerjeni v druge. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela. (Možina et al., 2002, str. 596)

2.1 NASTAJANJE MEDSEBOJNIH ODNOSOV

Medsebojni odnosi lahko nastanejo na dva načina (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 198):

- **Institucionalni način** je temeljni način, kako se oblikujejo odnosi med ljudmi. Ljudje vstopajo v določeno delovno okolje, v katerem so že običajno neki člani, ki izvajajo svoje poslovne in delovne naloge, te pa so določene v skladu z zakonom. S tem, ko neka oseba vstopi v to delovno okolje, se oblikujejo odnosi. K tem odnosom pa štejejo dolžnosti, ki morajo biti opravljene, pravice, ki jih imajo, ter odgovornost pri delu.
- **Spontani način** je ravno nasproten od institucionalnega. Taki odnosi izvirajo iz osebnih vprašanj in težav posameznika. Na tak način se oblikujejo medosebni odnosi med posamezniki, ki se na primer med sabo pogovarjajo med malico in odmorom. Pri tem pa je zelo pomemben način komunikacije med posamezniki, kajti komunikacija ni nikoli nevtralna. Določa jo to, kakšno predstavo imajo drug o drugem, ali sploh so in koliko so pripravljeni komunicirati z določeno osebo.

Medsebojni odnosi se ne glede na način nastajanja kažejo kot:

- **Odnosi sodelovanja** nastanejo, ko se sodelavci usklajeni, delovne naloge se opravljajo uspešno, tudi uspešnost dela se povečuje, sodelavci se med seboj spoštujejo in si zaupajo, si pomagajo, skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo. Organizacije bi morale težiti predvsem k tej vrsti medsebojnih odnosov.
- **Konfliktni odnosi** so odnosi, kjer se pojavljajo težave v interakciji in komunikaciji med sodelavci. Te težave so lahko pri samem delu, medsebojnem delovanju ali na kakšnem drugem področju delovanja.

2.2.1 ODNOSI SODELOVANJA

To so odnosi, ki se pojavljajo skladno, brez pomembnejših konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov. Ti odnosi pomenijo nemoteno in permanentno opravljanje delovnih nalog in drugih nalog.

Odnosi sodelovanja med člani organizacije se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med člani delovnega kolektiva, v razumevanju raznih problemov in prizadevanju, da bi jih rešili.



Slika 2: Odnos sodelovanja
(Vir: internet)

2.2.2 KONFLIKTNI ODNOSI

V vsaki združbi, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti, nasprotja v odnosih neizogibni. Konflikt nastane različno, saj ga povzročajo različne situacije. Pogosto nastane navzkrižje, konflikt kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa nastane med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami, med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci.



Slika 3: Konfliktni odnos
(Vir: internet)

2.2.2.1 Vzroki za konflikte:

- **Položajni vzroki** nasprotij pomenijo, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začenjamo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Različno razumevanje in stališče do vsebine onemogoča rešitev same konfliktne vsebine.
- **Komunikacijski vzroki** so na področju komunikacije o konfliktnih vsebinah. Sodelavec nas kratko malo ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. Tudi nezaupanje sodi v to skupino.
- **Osebnostni vzroki** so vzroki v osebnostih sodelavcev. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnimi lastnostmi.

Posledica doživljanja konfliktov je občutek neusklajenosti, ki si ga ljudje ne želijo in je neprijeten. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom ogibati, jih preprečevati, po drugi strani pa jih sili v racionalno reševanje konfliktov. Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne ogibajo ali celo poskušajo oblikovati brezkonfliktno okolje, ampak se pripravljajo na reševanje konfliktov, torej se jih poskušajo naučiti reševati. Za ta korak pa je treba izpolniti dva pogoja: razumeti moramo, kako nastane konflikt v odnosih, med različnimi hotenji, ter ustvariti ustrezno ozračje, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov.

Pomemben pogoj za reševanje konflikta je ustvarjanje ustreznega ozračja. Konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne in zavedati bi se morali predvsem teh.

2.2.2.2 Pozitivne strani konfliktov v podjetju:

- kažejo na probleme,
- zahtevajo rešitve,
- izhajajo iz različnih interesov,
- so vir možnosti za spremembe,
- vodijo do novih spoznanj.

2.2.2.3 Negativne strani konfliktov v podjetju:

- delovne naloge se izvajajo oteženo,

- uspešnost pri delu se zmanjša,
- kakovost medsebojnih odnosov se zniža,
- vedno več je izostankov z dela: bolj ko neko delo zadovoljuje človekove potrebe, manj je možnosti za fluktuacijo, bolniške dopuste in druge izostanke; bolezen je poleg motnje v zdravju lahko tudi izhod iz nezdravih odnosov med zaposlenimi v kolektivu,
- psihično labilne osebe lahko dobijo nevrotična obolenja,
- sodelavci si med sabo vedno manj pomagajo, pravzaprav se solidarnost izgublja.

Konflikt, lahko rečemo tudi nasprotje, navzkrižje, je pogost pojav v organizacijah in v vsebini dela managementa. Nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji. Malo drugačna definicija pa pravi, da je konflikt specifična oblika interakcije med člani v skupini oziroma v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb, želja ipd. druge strani. Ločimo predvsem tri vrste osnovnih konfliktov.



Slika 4: Konfliktni odnos
(Vir: internet)

2.2.2.4 Osnovne vrste konfliktov:

- **Konflikt ciljev** izvira iz med seboj nasprotujočih se ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji. Le ti se nanašajo na delovne, poslovne, organizacijske ali socialne dejavnosti.
- **Konflikt spoznanja** nastane zaradi nestrinjanja z mnenji ali idejami drugih oziroma ob spoznanju, da so naše misli nezdržljive z mislimi drugih pri delu, druženju, komuniciranju, v skupini ali organizaciji.
- **Konflikt čustev** je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki in čustva drugačni od drugih, če se razjezimo ali postanemo užaljeni in smo pripravljeni vrniti »milo za drago«. Sem spadajo tudi pojavi nezadovoljstva, pretirane občutljivosti, nestrpnosti, zamerljivosti ipd.

2.2.2.5 Reševanje konfliktov:

Vsi, ki se srečujejo z medosebnimi nasprotji (in ne samo managerji), uporabljajo eno ali več kombinacij oz. načinov reševanja: izogibanje, prilagajanje, prevladovanje, sprijaznjenje s kompromisi, dogovarjanje.

- **Način izogibanja** je način, kjer se umaknemo iz konfliktne situacije ali želimo ostati nevtralni.
- **Način prilagajanja** je način, kjer težimo k zmanjševanju osebnih potreb in je poudarek na skupnih interesih.
- **Način prevladovanja** je način, kjer se kaže težnja k uporabi moči, da bi drugi privolili v ponujeno rešitev.
- **Pristajanje na kompromise** je način, kjer se kaže težnja posameznikov k žrtvovanju nekaterih interesov, da bi dosegli dogovor.

- **Način dogovarjanja** je način, kjer se kaže težnja k ugotavljanju vzrokov za nasprotja in skupno iskanje ustreznih rešitev.

NAČIN	ZNAČILNO VEDEDJE	UTEMELJITEV
Izogibanje	Ne nasprotuje, se ne meni za prave vzroke in gre mimo njih. Nima časa za poglobljanje v probleme.	Razlike so prevelike ali premajhne, da bi jih lahko premostili. Če poskusi, lahko škoduje odnosom v skupini in povzroči še več problemov.
Prilagajanje	Strinja se z drugimi. Ne vztraja pri svojem. Sodeluje tudi na škodo osebnih ciljev.	Ni vredno tvegati rušenja dobrih odnosov in sožitja v skupini.
Prevladovanje	Se bori. Vztraja in je napadalen. Poskuša doseči svoje za vsako ceno.	Preživijo samo najmočnejši. Mora preizkusiti, prevladati. Poklicno in etično je večinoma korekten.
Kompromis	Pomembno je, da doseže osnovne cilje in ohrani dobre odnose. Ni preveč popustljiv, toda sodeluje.	Nič ni popolno. Obstaja več kot en način za rešitev problema. Da bi kaj dobili, moramo tudi kaj žrtvovati.
Dogovarjanje	Priznava potrebe vseh. Visoko ceni vzajemno pomoč. Vztraja in sodeluje pri doseganju skupnih ciljev.	Ko vsi odprto pretehtajo vzroke, lahko poiščejo rešitev, ki je koristna za vse, ne da bi bil kdo deležen posebnih pravic ali da bi bil prizadet.

*Tabela 1: Reševanje konfliktov
(Možina et al., 2002, str. 581-595)*

2.3 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

Medosebni odnosi naj bi bili nekakšno psihološko ozračje, v katerem živijo zaposleni, zato je pomembno vedeti, kakšno je in kaj bi bilo potrebno spremeniti. Da bi bilo čim boljše, po možnosti ustvarjalno, je dobro poznati temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem, glede na dosedanje izkušnje in raziskave. (Možina et al., str. 597–599)

- **Priznavanje različnosti:** to pomeni, da vsakomur priznavamo pravico do svojega mišljenja, do posebnega zavzemanja, da mu priznavamo svojstven prispevek pri delu v organizaciji. Pomeni dovoliti drugemu, da se s čim ne strinja, da misli drugače, da pove svoje mnenje.
- **Vzajemnost odnosov:** to pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, preučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. Pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno, ni razumljivo.
- **Omogočanje osebnega izražanja:** to pomeni pravico do individualnosti. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, samosvojega razvoja. Nihče nas nima pravice ovirati.

- **Dejanje in sprejemanje povratnih informacij:** je pomembna značilnost in pomeni, da imamo možnost in sposobnost dajati ter sprejemati povratne informacije. Brez povratnih informacij ni resničnega stika med ljudmi, zlasti ne pravega medsebojnega odnosa.
- **Priznavanje nasprotij:** družba brez nasprotji je lažna skupnost, lažni mir, nedialektično stanje. V takšnih situaciji vladajo strah, negotovost, lažna komunikacija, v njej ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.
- **Preprečevanje dvopomenske situacije:** gre preprosto za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo.
- **Brez vsakršnega vsiljevanja:** stvarnost je prikazana takšna, kakršna je. Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo. Drugega ne prepričujemo o tistem, česar ni.
- **Brez nehotene ali nevrotične zlorabe drugega:** z nehotenim, nevrotičnim zlorabljanjem drugega mislimo na nenadzorovano uporabo drugega za reševanje svojih notranjih konfliktnih situacij. Za reševanje svojih notranjih konfliktov in problemov lahko nevrotično, podzavestno zlorabljammo drugega na dva načina: tako, da ga silimo v vlogo zaželenega, toda neuresničljivega dela lastne osebnosti, ali tako, da sodelavcu naročimo, naj namesto nas naredi nekaj, česar sami zaradi kakršnega koli razloga nočemo storiti.

2.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MEDSEBOJNE ODNOSE

Več skupin dejavnikov vpliva na medsebojne odnose, dejavniki vplivajo različno, odvisno od narave delovnega okolja. Skupine dejavnikov, ki vplivajo na medsebojne odnose, so:

- **Sprejete norme** so podlaga za medsebojne odnose in sodelovanje. Od tega, kako so norme izoblikovane in uporabljene v praksi, so odvisni medčloveški odnosi.
- **Kakovost organizacije v izpolnjevanju delovnih nalog** je pomembna za čim boljše in čim bolj uspešno izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog. Da bi bila dosežena čim višja raven kakovosti izpolnjevanja delovnih nalog, mora biti izpolnjevanje nalog ustrezno usklajeno. To pa se doseže, če je ves kolektiv seznanjen s celotno organizacijo dela.
- **Razvitost demokratičnih aktivnosti** je ravno tako zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na medsebojne odnose v organizaciji.
- **Sistem informiranja** je četrti pomemben dejavnik, ki vpliva na medsebojne odnose. Pomembna je stopnja informiranosti, ki naj bi bila čim višja.
- **Več informacij in komuniciranja** pa izboljšuje informiranost le, če se udeleženci strinjajo o bistvenih sestavinah. Več komuniciranja prinaša večjo informiranost in boljše razumevanje samo, če temelji na pozitivnih stališčih. Le v primeru, če so se udeleženci strinjali o bistvenih elementih, je večja količina povečala uspešnost komuniciranja. Pozitivna naravnost je torej pogoj, da večja količina komuniciranja prispeva k večji stopnji informiranosti in k boljšemu razumevanju (Možina, Tavčar, Knežević, 1997).
- **Stopnja strokovnega, splošnega in osebnega izobraževanja ter kulture delavcev.** Stopnja izobraževanja in kulture posameznika naj bo čim višja, ker to pomeni več možnosti za racionalno reševanje morebitnih težav v medsebojnih odnosih.
- **Stopnja delovne morale posameznika** naj bi bila čim višja za višjo kakovost medsebojnih odnosov.

- **Drugi dejavniki**, ki vplivajo na medsebojne odnose, so povezani z delovnim, poslovnim in družinskim okoljem. To so: kako so delavci povezani v celotno organizacijo, v kateri delajo, standard zaposlenih, status, vloga posameznikov v združbi, kakšne so družinske razmere, v katerih zaposleni živijo itd.

Zaupanje je zelo pomembno za dobre medsebojne odnose. Omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje, zmanjšuje možnosti nastanka konflikta. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar posledično pomeni izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zaupanje si vodilni pridobijo predvsem s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih. Zato je za boljše medsebojne odnose potrebno izboljšati tudi kakovost vodenja v organizaciji.

2.5 VPLIV VODJE NA MEDSEBOJNE ODNOSI

»Vodenje je zmožnost vplivati, motivirati in usmerjati druge v doseg skupnih ciljev. Voditi, pomeni načrtovati, imeti nadzor nad porabo časa, predvsem v smislu gospodarnega ravnanja z njim.« (Mihelič, 2001, str. 50)



Slika 5: Vpliv vodje
(Vir: internet)

Vloga vodje je izjemno zahtevna ne glede na tip organizacije. Če vodja hoče, da organizacija učinkovito in uspešno funkcionira, mora poleg podjetniških sposobnosti biti več psihološko-sociološkim dejavnikom znotraj organizacije. Izjemno dobro mora poznati svoje sodelavce in pa predvsem njihovo nprav. Težko si lahko predstavljamo, da bi organizacija lahko funkcionalno delovala brez notranje stabilnosti, trdnosti. Ob ustreznem razumevanju in poznavanju svojih podrejenih, sodelavcev ga čaka trnjava pot usklajevanja in prilagajanja da bi dosegli dobre medsebojne odnose in pozitivno naravnano delovno klimo.

Sledi opis štirih načinov vodenja (Možina et al, 2002, str. 527) :

- **Združevalni vodja** je močno usmerjen tako k odnosom kot nalogam. Usmerjen je predvsem v prihodnost. Je zagovornik teamskega dela in se enači celo s podrejenimi. Podrejene ocenjuje po pripravljenosti na sodelovanje v teamskem delu. Ta način je najprimernejši za dela, pri katerih morajo člani skupine tesno sodelovati skupaj, najmanj pa je primeren za rutinska dela.
- **Zadržani vodja** je zelo skromno usmerjen tako k odnosom kot odnosom. Predvsem popravlja napake podrejenih. Je malo komunikativen, močno upošteva tradicijo, verjame v moč pravil in postopkov. Primeren je za administrativna, računovodska dela itd.
- **Zavzeti vodja** je močno usmerjen k odnosom, manj pa k nalogam. Je pravi izvedenec v medsebojnih odnosih, odprt do sodelavcev, rad se pogovarja in

spodbuja druge da govorijo. Spore skuša spretno ublažiti. Primeren je za vodenje strokovnih del.

- **Prizadevni vodja** poudarja usmerjenost k delovnim nalogam, zelo malo pa k odnosom, zato se vede gospodovalno. Druge ocenjuje po sposobnostih in delovnih rezultatih. Najprimernejši je za delo, pri katerem je potrebno dajati veliko navodil.

Zelo pomemben je način reševanja neustreznih medsebojnih odnosov med nadrejenim in podrejenim, zato mora nadrejeni pri tem upoštevati naslednja načela:

- Zaposleni naj bodo točno seznanjeni s tem, kaj se od njih pričakuje, kakšne so njihove naloge, pravice in dolžnosti.
- Če si zaposleni zasluži nagrado ali priznanje, je prav, da to prejme.
- Na spremembe, ki lahko vplivajo na zaposlene, je potrebno pravočasno obvestiti. Dobro je tudi, da so na te spremembe čim bolj pripravljeni, saj jih tako lažje sprejmejo.
- Vsak posameznik ima svoje interese in sposobnosti. Najbolje za posameznika in organizacijo je, da se te uporabi v korist organizacije. Posameznik tako zadovolji potrebo po lastnih interesih, združba pa lahko tako hitreje doseže zastavljene cilje.
- Pred zaposlenimi se ne sme skrivati, kaj se v podjetju dogaja.

»Osnova dobrega odnosa med delodajalcem in zaposlenim je odprta komunikacija,« je povedal Matej Potokar, generalni direktor Microsofta Slovenija, zmagovalca Hewittove raziskave Najboljši delodajalci v Srednji in Vzhodni Evropi. »V Sloveniji se še premalo podjetji zaveda pomembnosti stalne komunikacije in tesnih odnosov z zaposlenimi. Se pa stanje na tem področju nedvomno izboljšuje, saj se čedalje več podjetij strateško usmerja v upravljanje odnosov s svojimi zaposlenimi,« pojasnjuje Potokar.

Po mnenju generalnega direktorja svetovno vodilnega IT-podjetja morajo biti delodajalci pripravljeni prisluhniti zaposlenim ne glede na to, ali gre za težave ali nove zamisli. »Obenem pa morajo biti natančno zastavljena tudi pravila igre – kaj se pričakuje od zaposlenih, kakšne so njihove odgovornosti in kakšne so nagrade ter spodbude ob doseganju zastavljenih ciljev,« dodaja Potokar. Prav zato, ker podjetja nimajo natančno zastavljenih ciljev in odprte kulture, zaposlenim pogosto manjka provokativnosti. (Vir: Žurnal, junij 2008)

2.6 KAKO DO BOLJŠIH MEDSEBOJNIH ODNOSOV

Kakšni so naši občutki, ko se zjutraj zbudimo in pomislimo na delovni prostor, delo in ljudi, ki jih lahko pričakujemo na delovnem mestu. Morda so neprijetni, ker vemo, da se bomo morali pogovarjati s sodelavcem, ki nas spravlja ob živce. Ali se lahko jutranji občutki spremenijo, izboljšajo? Prav gotovo.

Obstajajo načini, kako lahko sebi in sogovornikom pomagamo do boljših medosebnih odnosov. Če pa hočemo uspešno sodelovati z ljudmi v organizaciji, je dobro poznati nekaj dejstev, ki pripomorejo k boljšemu razumevanju s sodelavci oz. k boljšim medosebnim odnosom.

Prav tako kot sami, si tudi sodelavci želijo biti dobro sprejeti. To jim lahko omogočimo tako, da upoštevamo njihovo mnenje, smo do njih obzirni, prijazni, taktični, kar pomeni, da jih moramo pravilno soočiti z dobro ali slabo novico.

Večina ljudi želi uspeti, kar pomeni, da želijo imeti neko perspektivo v prihodnosti. Za svoje napore, ki jih vložijo v delo, pričakujejo neko priznanje, sicer se ne trudijo več tako močno. Z ustrezno spodbudo se da narediti veliko več. (Možina, 1991, str. 289). Vsak človek ima določene sposobnosti in rad opravlja delo glede na svoje sposobnosti.

Ljudje smo ponosni na svojo osebnost, zato žaljivke na delovnem mestu niso sprejemljive. Pri sodelovanju je zelo pomembna tudi sposobnost poslušanja, ko je to potrebno, in s tem prednost molka. (Možina, 1991, str. 289–290). Iz govornice telesa je mogoče zelo veliko razbrati, kljub temu da s sogovornikom morda ne spregovoriš niti besede. Seveda pa je treba za to zelo dobro poznati svojega sogovornika. Ljudje se namreč različno odzivajo. Nekateri hitro izbruhnejo, drugi ostanejo mirni v nedogled in jih ne more nič vreči iz tira. V veliko pomoč je torej lahko poznavanje človeka, s katerim se pogovarjamo, in njegovega odzivanja na novico.

Pomembna je tudi potrpežljivost. Sodelavci morajo biti drug do drugega potrpežljivi. Težave morajo reševati mirno, brez nasilja. Vedno morajo na težavo gledati tudi z drugega zornega kota in spoznati obe plati medalje, če želijo težavo uspešno rešiti. Interesi posameznika se načeloma razlikujejo od interesov skupine. S spreminjanjem interesov posameznika v interese skupine ali združbe je mogoče doseči fenomenalne dosežke. (Možina, 1991, str. 290). Med drugim se to lahko doseže tako, da pri oblikovanju ciljev družbe sodelujejo vsi zaposleni.

3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa že pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

3.1 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu, ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Identično lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka organizacija. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna, le če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. To bo vplivalo na krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije, na večjo produktivnost, nadalje na krepitev finančnega kapitala organizacije in tako naprej. (Mihalič, 2008, str. 4)

3.2 DEFINICIJA ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega okolja. V terminologiji stroke gre pri tem za t. i. posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost. (Mihalič, 2008, str. 3–9)

Po Možini bi lahko zadovoljstvo pri delu opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potreb, doseganje ciljev, lahko pa tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to » zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki jo posledica ocene lastnih izkušenj« (Možina, 2001, str. 4).

Visoko zadovoljstvo se odraža v koordinaciji med pričakovanji zaposlenega po ustreznem plačilu ali nagrajevanju, ki izhaja iz rezultatov njegovega dela, ter tistim, kar to delo resnično preskrbuje. Delavci, ki so zadovoljni s svojim delom, bodo kooperativni in dobro motivirani. Tisti, ki bodo nezadovoljni, se bodo bolj nagibali k

temu, da bodo ustvarjali nižje kvalitetni output, izvajali proteste, pogosteje bodo odsotni iz dela, uporabljali bodo obstoječe pritožbene procedure ter zapuščali delovna mesta v organizaciji. (Možina et al, 1998, str. 146; Lipičnik, 1993, str. 44)

V zvezi s pojmom zadovoljstva zaposlenih je potrebno omeniti, da se pri tem ne srečujemo le s pojmom zadovoljnih posameznikov, temveč tudi s pojmom srečnih posameznikov. Slednji pri delu in na delovnem mestu nimajo le občutka zadovoljstva, temveč tudi občutek sreče. Ne le zadovoljni, temveč zelo zadovoljni in celo srečni zaposleni naj bodo tudi končni cilj organizacije.

3.3 TEORIJA ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Tradicionalna teorija zadovoljstva pri delu trdi, da lahko vsi faktorji sodelujejo tako pri zadovoljstvu kot nezadovoljstvu. Faktorji, ki na zadovoljstvo vplivajo, imajo vlogo motivatorjev in demotivatorjev. Proti tej tradicionalni teoriji govori dvofaktorska teorija zadovoljstva, ki trdi, da so na eni strani izključno faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo, na drugi strani pa faktorji, ki vodijo k nezadovoljstvu.

V managerski motivacijski praksi se je z vidika uporabniku prijazne uporabe v zadnjih letih najbolj uveljavila teorija Fredericka Herzberga, t. i. dvofaktorska motivacijska teorija ali teorija motivatorji-higieniki. Herzberg je odkril, da obstaja pri zadovoljstvu na delovnem mestu predvsem razlika med tem, kar zaposlene naredi zadovoljne, in med tem, kar jih naredi nezadovoljne. Herzberg je sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Dva faktorja motivacije ali zadovoljstva:

- faktorji, ki vplivajo na to, da so zaposleni zadovoljni, so **MOTIVATORJI** in ti vplivajo na motivacijski učinek dolgoročno,
- faktorji, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih, so **HIGIENIKI**. Za te je značilno, da njihovo pomanjkanje sicer vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, če pa jih dodajamo, to ne dvigne tudi zadovoljstva.

Motivatorji so notranji faktorji (povezani so z vrednotami posameznika) in imajo dolgoročen vpliv na zadovoljstvo zaposlenega in s tem na motivacijo.

Higieniki so zunanji faktorji (delovno okolje in vse, kar je povezano z delovnim okoljem) ter so usmerjeni k temu, da se izognejo nezadovoljstvu. Kljub povečevanju higienikov le-ti ne dvignejo zadovoljstva.

Pojem motivatorji in higieniki je sposojen iz preventivnega zdravstva, kjer higiena teži k zmanjševanju zdravstvenih rizikov iz človeškega okolja in deluje predvsem kot preventiva. Namreč sama po sebi higiena ne odpravlja bolezni, toda brez nje bi jih bilo še več.

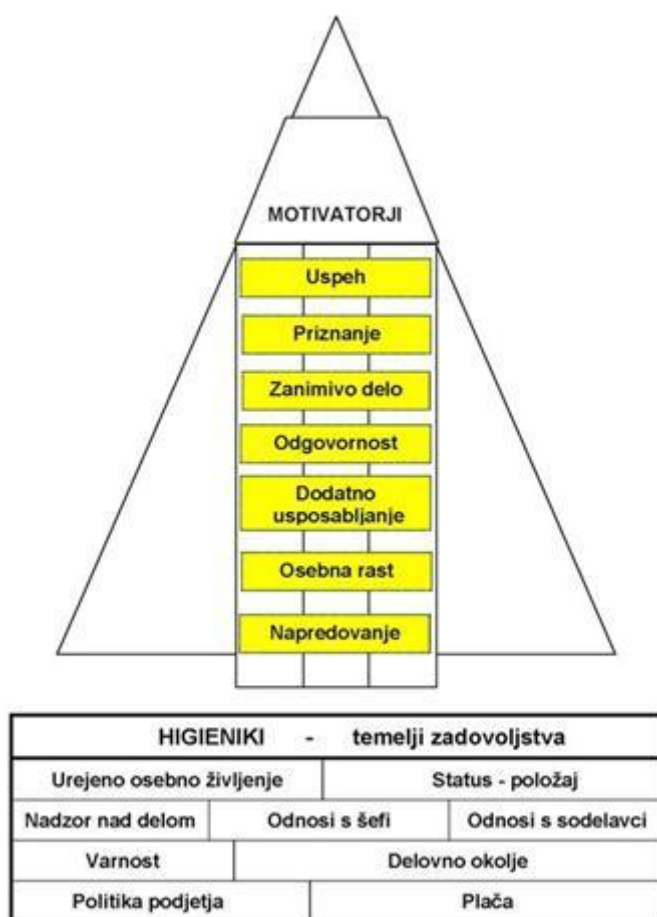
Notranji dejavniki so predvsem:

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

Občutki neugodja oziroma nezadovoljstva pa niso povezani z delom samim, ampak s pogoji, ki delo obkrožajo. Ti pogoji so osnova, ki delavcem daje čutiti, da so okoliščine, v katerih delajo, pravične ali nepravične in organizirane ali neorganizirane.

Zunanji dejavniki so:

- ustrezne politike in upravljanje v organizaciji,
- ustrezno vodenja,
- dobri odnosi z nadrejenim,
- dobre delovne razmere,
- ustrezne plače,
- dobri odnosi s sodelavci.



Slika 6: Motivatorji in higieniki
(Vir: Postani (naj)boljši vodja, spletna stran)

Po zgoraj povedanem naj torej dobri medsebojni odnosi ne bi povečevali zadovoljstva pri delu, temveč le vzdrževali normalno raven zadovoljstva. Slabi medsebojni odnosi pa bi povečevali nezadovoljstvo.

	Prisotnost	Odsotnost
MOTIVATORJI	Povečanje zadovoljstva	Ne povečujejo zadovoljstva
HIGIENIKI	Preprečujejo nezadovoljstvo	Povzročajo nezadovoljstvo

Tabela 2: Motivatorji in higieniki

Novejši pogledi na zadovoljstvo pri delu se ne ujemajo z dvofaktorsko teorijo zadovoljstva pri delu. Mnogi avtorji zastopajo stališče, da si lahko zadovoljstvo pri delu oziroma zadovoljstvo s posameznimi aspekti dela predstavljamo kot nek kontinuum med zadovoljstvom in nezadovoljstvom.

3.4 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno.

Zavedajmo se, da navedeni dejavniki zadovoljstva zaposlenih večinoma niso povezani z velikimi dodatnimi finančnimi investicijami, temveč so bolj vezani na spremembe v načinih razmišljanja, pojmovanja in reagiranja, zato jih lahko uvede in osvoji vsaka organizacija.

Po Uhanu (1998, str. 591-602) so pomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, naslednji:

- zanimivost dela,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- ugled dela,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

3.4.1 Zanimivost dela

Pri tem se nam postavlja vprašanje, kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavca privlačno in mu bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo.

Pomembni so naslednji elementi:

- Raznolikost v delovnih nalogah, orodjih, strojih in napravah. Ta značilnost je pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami.
- Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja.
- Odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu.
- Izziv, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Prispeva k strokovni rasti in k možnostmi napredovanja.

- Interakcija pomeni omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, sodelovanja. Delavcem veliko pomenijo dobro delovno razpoloženje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- Pomen dela in poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nakaj dosegel.
- Cilji in povratna informacija z jasno opredeljenimi delovnimi cilji, ki naj pomenijo za delavca izziv. Jasno mora biti, kdaj se šteje, da so soseženi.

3.4.2 Primerno delovno okolje

Hitrost, natančnost in gotovost, s katero delavec opravlja svoje delo, ter občutek udobnosti, ki spremlja njegovo delo, so močno odvisni od fizikalnih in podnebnih razmer, v katerih dela. Če osvetlitev delovnih prostorov ni primerna, je ne more nadomestiti še takšna ostrina delavčevega vida. Neugodnosti pri delu povzročajo tudi neprimerna temperatura delovnih prostorov, neustrezna hitrost gibanja zraka, ropot, vibracije itd. (Lipičnik, 1998)

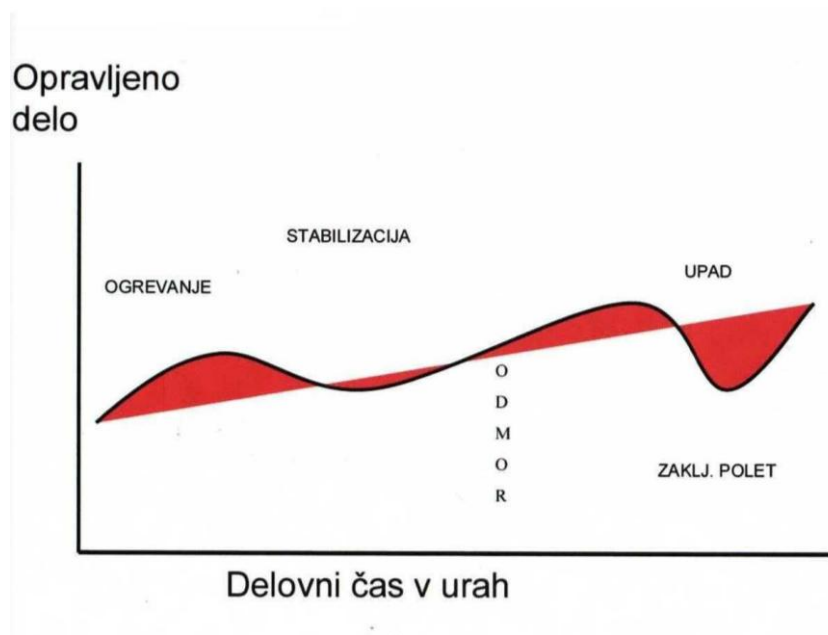
Ugodni delovni pogoji zajemajo klimatske in fizikalne pogoje na delovnem mestu:

- **ergonomija** v delovnem okolju proučuje človekove telesne in duševne zmožnost v povezavi z delom, delovnim okoljem in obremenitvami; proučuje prilagodljivost dela (orodja, delovnih nalog, delovnega prostora) uporabniku in njegovim potrebam, namesto da se uporabnik prilagaja potrebam dela;
- **temperatura** zraka v prostoru naj bo med 18 in 20⁰C, saj občutek mraza ali vročine deluje neprijetno na delavca;
- **vlažnost zraka** v prostoru mora biti ustrezna, izsušen zrak povzroča suho sluznico in glavobole, zaradi tega je treba delovne prostore večkrat dnevno prezračiti;
- **hrup** na delovnem mestu ne sme presegati 90 decibelov; delavci, ki so stalno izpostavljeni hrupu, so v nevarnosti, da s časoma pride do resnejših okvar sluha, zato je pri takem delu obvezna uporaba zaščitnih sredstev in uvajanja ukrepov za zmanjšanje hrupa na delovnem mestu (Delo in dom, spletna stran, pridobljeno 26. 3. 2008)

3.4.3 Delovni čas

Delovni čas je tisti čas (del dneva, tedna itd.), ki ga ima delavec na voljo, da opravi delovne naloge, ali povedano drugače, to je čas prisotnosti delavca na delovnem mestu. Dolžina delovnega časa se je skozi zgodovino spreminjala od zelo dolgega v 19. stoletju (16ur/dan) do današnjega (7ur/dan). Delovni čas in njegova razporeditev pomembno opredeljuje delavčev položaj v delovnem procesu. Na eni strani določa možnosti za boljše in slabše izkoriščanje njegovih zmogljivosti, pa tudi vseh drugih zmogljivosti v podjetju. Na drugi strani pa bolj ali manj veže delavca v čisto določene okvire in s tem omejuje njegovo svobodo. (Lipičnik, 1998)

Če bi šli v proizvodnjo, pisarno ali na drugo mesto, kjer ljudje delajo, in bi poskušali ugotoviti, koliko delavec napravi v časovnih enotah, in če bi rezultate poskušali narisati, bi dobili hipotetično krivuljo dela, kot jo kaže slika.



Slika 7: Grafični prikaz delovne storilnosti

(Vir: Gradivo pri predmetu psihologija dela, univ. dipl. psih. Marina Vodopivec, 2006, Ljubljana)

3.4.4 Možnost strokovnega razvoja

Vodje v podjetjih imajo danes vedno višjo stopnjo odgovornost pri zagotavljanju ustreznega nivoja znanj, veščin in drugih kompetenc, ki jih delavec potrebuje za učinkovito in uspešno delo. Prva naloga vsakega neposrednega vodje je zlasti prenos znanja na sodelavce.

Izobraževanje zaposlenih posredno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motiviranost za delo, in sicer:

- višina plač je bolj ali manj odvisna od stopnje posameznikove izobrazbe,
- delo tistih, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe ali pa so na isti stopnji bolje strokovno usposobljeni, je običajno bolj zanimivo in fizično manj naporno. Poleg tega pa je delo, ki zahteva višjo stopnjo strokovnosti, običajno tudi statusno višje ovrednoteno in povezano z različnimi materialnimi in nematerialnimi ugodnostmi. (Možina, 1983)

Razvoj sodobnega izobraževanja v podjetjih je načrtno, sistematično in ciljno usmerjeno. Poleg tega je pridobivanje znanj vedno bolj praktično usmerjeno, podjetja se poslužujejo sodobnih oblik pridobivanja znanja. Na področju izobraževanja je značilna tudi rast samoizobraževanja in samorazvoja ter zavedanja o pomenu skrbi za lastno izobraževanje in lasten razvoj.

3.4.5 Možnost napredovanja

Vsi zaposleni v podjetju naj bi imeli možnost napredovanja pod enakimi pogoji. Napredovali pa naj bi le najboljši.

Za zaposlenega pomeni napredovanje motiviranje za neprestano strokovno izobraževanje in razvoj, spodbuja tekmovalnost, povečuje zadovoljstvo, pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov in omogoča višjo plačo in priznanje za uspešno delo, višji socialni položaj in manjšo nevarnost za izgubo zaposlitve.

3.4.6 Ugled dela

Višjim ravnem v podjetju priznavamo večji pomen, večjo odgovornost, zaposleni na višjih ravneh dobivajo za svoje delo tudi večje družbeno priznanje in uradni ugled. (Kavčič, 1987)

3.4.7 Medsebojni odnosi

Kot smo že dejali, medsebojni odnosi spadajo med najpomembnejše dejavnike zadovoljstva pri delu. Dobri odnosi so predpogoj za ustvarjalno delo in mišljenje v vsaki organizaciji, oblikujejo se v delovni organizaciji in so osnovni vsakdanji pojav. So ključnega pomena za uspešno delo. Da bi se ljudje dobro počutili na svojem delovnem mestu in bi z veseljem opravljali svoje delo, se morajo razumeti s sodelavci in nadrejenimi.

3.4.8 Soodločanje o delu in gospodarjenju

Pri upravljanju podjetja lahko sodelujejo zaposleni le, če so neposredno obveščeni in če lahko posredno ali neposredno (prek sveta delavcev ali delavskega zaupnika) dajejo predloge in mnenja.

Zaposleni nimajo vedno dovolj velike moči pri odločanju. Vedno se pojavljajo razlike v želeni in dejanski moči pri odločanju o delu in poslovanju. Zaposleni na nižjih ravneh v podjetju imajo večjo moč pri odločanju o delu (o delovnem okolju, opremi in dopustih) in manjšo moč pri odločanju o poslovanju, medtem ko imajo zaposleni na višjih ravneh poleg odločanja o delu tudi moč odločanja o ekonomskih vprašanjih. Bolj ko se dvigamo po hierarhični lestvici, večjo razliko pri soodločanju pri poslovanju lahko opazimo. Če so razlike med želenim in dejanskim sodelovanjem pri odločanju zelo velike, lahko begajo ljudi, ki sodelujejo pri odločanju, in izzivajo med zaposlenimi cinične reakcije, zelo majhne razlike pri odločanju pa povzročajo samozadovoljstvo in pasivnost (Rus, 1986).

3.4.9 Plača in druge ugodnosti

Za večino zaposlenih je plača glavni vir preživetja in poglobitni razlog za delo. Najnižja plača bi morala zadostovati za zadovoljevanje minimalnih življenjskih potreb delavca. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno, ali smatra delavec plačo za pravično, kar pa je relativna kategorija. Pravičen sistem plač zahteva enako plačo za delo enake vrednosti. Po tujih vzorih tudi pri nas vedno bolj prihaja v navado, da so zaposleni poleg plač deležni raznih drugih ugodnosti, praviloma kolikor višje so na hierarhični lestvici. Prednosti so v tem, da so zaradi davčnega sistema bolj ekonomične, vzpodbujajo tekmovanje, lahko povečajo zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih. Možna slaba stran plač je, da jih zaposleni ne cenijo, da so drage ali da jih zaposleni smatrajo za samoumevne. (Kavar - Vidmar, 1995)



Slika 8: Plača
(Vir: internet)

3.4.10 Stalnost zaposlitve

Stalnost zaposlitve pomeni za delavca materialno varnost in določen položaj v družbi. Bolje kot o stalnosti zaposlitve je govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oziroma delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status delavca v isti ali drugi organizaciji, pa se nadaljuje. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Izobraževanje je ne le možnost, ampak tudi pogoj ohranjanja zaposlitve. Potrebe organizacije po človeškem dejavniku in individualna pričakovanja delavcev se združujeta v karieri posameznika .

V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost zaposlitve praviloma zmanjšuje. Podjetja probleme doseganja konkurenčnosti rešujejo z zniževanjem stroškov na račun zmanjševanja števila zaposlenih. V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so prisotni naslednji pozitivni učinki (Zupan, 1999):

- večja pripravljenost zaposlenih, da pridobijo nova znanja,
- več predlogov za izboljšave, ker zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

3.5 DEJAVNIKI NEZADOVOLJSTVA PRI DELU

Na nezadovoljstvo med nezaposlenimi lahko vplivamo, če se držimo naslednjih priporočil:

- vsaka nova ideja s strani podrejenih je sumljiva,
- sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš,
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti,
- obvladuj in kontroliraj situacijo,
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile,
- naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve, zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

(Lipičnik, 1998, str. 178)

V nadaljevanju so na kratko predstavljeni najpogostejši razlogi zaposlenih za nezadovoljstvo in morebitni odhod iz podjetja (Volk, 2002; navedeno v Filej, 2002):

- premajhna samostojnost pri delu (vodi v odklanjanje odgovornosti in neinicativnost),
- odsotnost posluha za njihov strokovni razvoj in izobraževanje,

- pomanjkanje informacij o tem, kakšen pomen ima njegovo delo za podjetje, ter obveščenost o dogajanju v podjetju nasploh,
- za svoje delo ne dobivajo nobenega priznanja,
- nedorečeni in neobjektivni sistem nagrajevanja, brez bistvene razlike v nagrajevanju povprečnih in odličnih dosežkov,
- neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi.

3.6 SORODNI POJMI

3.6.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot dojetje vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni.

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne vplive lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo vzpodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

Organizacijska klima ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetji. Za merjenje organizacijske klime se odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli povečano učinkovitost zaposlenih. Z raziskavo se osredotočamo predvsem na naslednja področja:

- kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodstvom,
- kakšni so odnosi med zaposlenimi,
- kakšno je mnenje zaposlenih o delovni organiziranosti,
- kakšni so pogoji dela,
- kakšen je pretok informacij,
- kakšno je stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja,
- kakšna je njihova pripravljenost za sodelovanje v razvoju ustanove ali podjetja v prihodnosti.

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višina plač in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom.

Organizacijska klima predstavlja zaznave vseh vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom združbe pomembni, zadovoljstvo pa lahko definiramo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela.

3.6.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, kot so na primer: odnos do dela, odnos do trga, odnos do učinkovitosti, konkurence ipd., na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je le-ta. Organizacijska kultura je sistem mišljena in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in se ga morajo naučiti tudi novi člani, če hočejo sodelovati in preživeti ter razlikuje eno organizacijo od druge. Je nekakšno družbeno lepilo, ki se kaže v vrednotah in normah, sprejetih v organizacijah glede tega, kako naj ljudje med seboj komunicirajo, se vedejo in kakšne delovne odnose naj razvijejo. Večinoma te vrednote in norme delujejo nezavedno, kot samoumevna prepričanja, ki niso jasna izražena, kljub temu pa jih zaposleni v organizaciji prevzemajo za svoja, ne da bi si jih poskušali natančneje razložiti. Ker podjetja ne delujejo izolirano, se organizacijska kultura ne razvija samo v pričakovanju zaposlenih, ampak imata nanjo močan vpliv tudi nacionalna in globalna kultura in tako vplivata na prepričanja in vrednote zaposlenih. (Lipičnik, 1998, str. 73–80)

Oba koncepta se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi. Oba vplivata na vedenje ljudi v združbi in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani združbe doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani združbe ne zavedajo. (Možina, 2002)

4 METODA

4.1 PREDMET, PROBLEM IN CILJ RAZISKAVE

Raziskave v Sloveniji ugotavljajo, da je vsako leto manj ljudi zadovoljnih s svojim delom in delovnimi pogoji. Ljudje so nezadovoljni z delom, delovnim časom, delovnimi pogoji, medsebojnimi odnosi na delovnem mestu, možnostmi izobraževanja, s položajem v organizaciji in vodstvom.

Cilji diplomske naloge so spoznati, v kolikšni meri in na kakšen način medsebojni odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

4.2 VZOREC

Izbrala sem slučajen vzorec, in sicer sem k sodelovanju povabila zaposlene v različnih organizacijah. Zastavljeni cilj je bil izbrati 100 izpolnjenih anket, ki sem jih kasneje uporabila za analizo.

4.3 UPORABLJENI INŠTRUMENTI IN OPIS VPRAŠALNIKA

Za pridobivanje podatkov je v praksi mnogo metod, največkrat pa se uporabljajo naslednji trije postopki: anketa oz. vprašalnik, intervju ter kombinacija vprašalnika in intervjuja. Za preverjanje postavljenih hipotez v tej nalogi sem uporabila anketni vprašalnik.

Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih delov. V prvem delu je bilo 5 splošnih vprašanj: spol, starost, delovna doba v organizaciji, status zaposlitve in izobrazba.

Sledil je sklop vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali po Likertovi¹ 5-stopenjski lestvici, vprašanja pa so se nanašala na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu, oceniti so morali 15 različnih vidikov zadovoljstva glede na lestvico (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Naslednji sklop je meril količino dejavnikov, ki se pojavljajo pri medsebojnih odnosih. Navedenih je bilo 15 dejavnikov, anketiranci pa so morali ravno tako po Likertovi 5-stopenjski lestvici označiti kolikšna je njihova stopnja, kjer je 1 pomenilo, da zelo nizka, 5 pa, da zelo visoka.

Zadnji, četrti del, vsebuje trditve, ki prikazujejo, kakšen odnos imajo oz. so imeli nadrejeni do podrejenih v zadnjih treh mesecih. Trditve so bile tako negativne kot tudi pozitivne. Ocenili so jih s pomočjo šeststopenjske lestvice Likertovega tipa (1 –

¹ Likertova lestvica je način ocenjevanja, kjer se anketirance vprašuje, da rangirajo njihovo strinjanje ali nestrinjanje z določenimi trditvami.

Udeleženci v raziskavi lahko odgovarjajo tako, da izberejo vrednosti na opisanih lestvicah, ki imajo razpon 1-3, 1-5 in 1-7 (lestvica odgovorov, ki obsega nestrinjanje - strinjanje).

nikoli do sedaj, 2 – enkrat ali dvakrat so sedaj, 3 – enkrat tedensko, 4 – nekajkrat tedensko, 5 – skoraj vsak dan in 6 – vsak dan).

4.4 POSTOPEK

Vprašalnike sem razdelila osebam, ki delujejo v različnih organizacijah. Izbira organizacij in s tem tudi izbira oseb sta bili naključni. Anketiranje je bilo individualno in prostovoljno, vsem je bila tudi pred reševanje zagotovljena anonimnost in zaupnost podatkov ter obrazložitev, da bodo objavljeni le skupni rezultati vseh anketiranih.

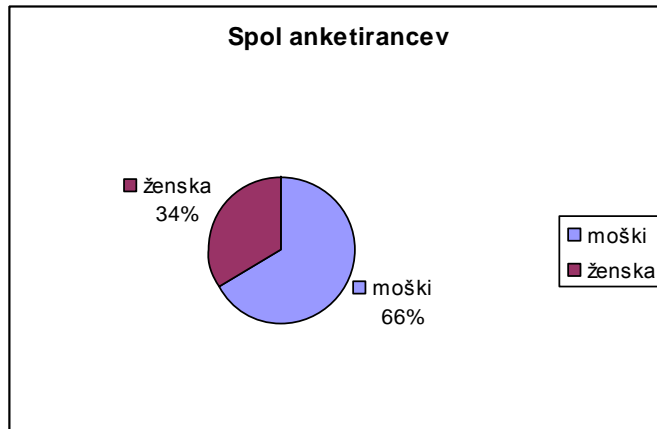
5 PREDSTAVITEV REZULTATOV

5.1 DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI

Spol

Na vprašalnike so odgovarjali tako moški kot ženske.

Na večino vprašalnikov so odgovorili moški, kar 66 % je bilo moških anketirancev, ženskih anketirank pa je bilo 34 %.

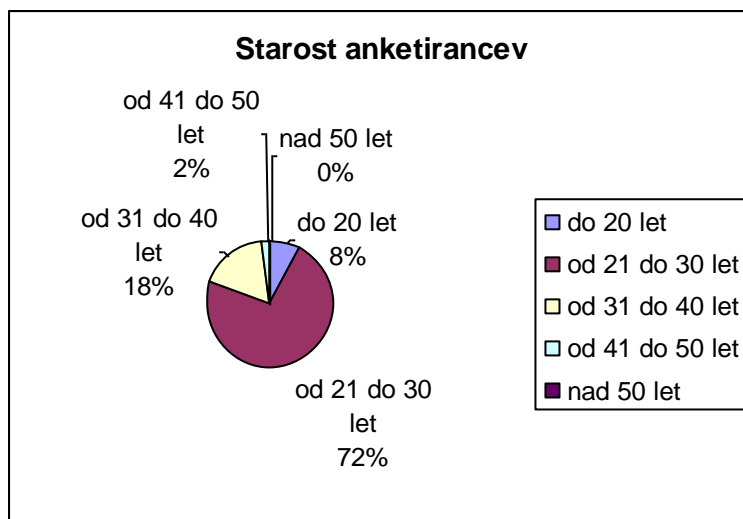


Graf 1: Spol anketirancev

Starost

Starost zaposlenih je dejavnik, ki ga v podjetjih ne bi smeli zanemariti. Od starosti so namreč odvisne vrednote ljudi, te pa pomembno vplivajo na njihovo delo.

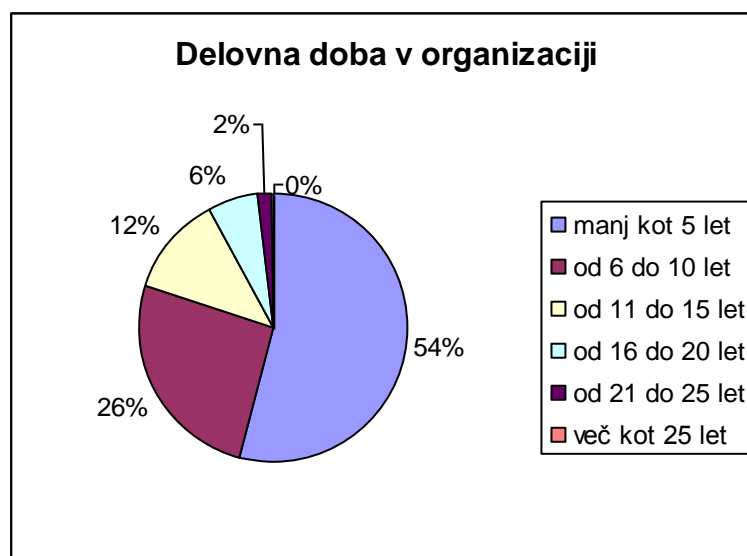
Na vprašalnike so odgovarjali anketiranci različnih starosti. Od oseb mlajših od 20 let in do starejših nad 50 let. Anketiranih je bilo 100 posameznikov, od tega je bila večina anketirancev, kar 72 %, starih od 21 do 30 let.



Graf 2: Starost anketirancev

Delovna doba v organizaciji

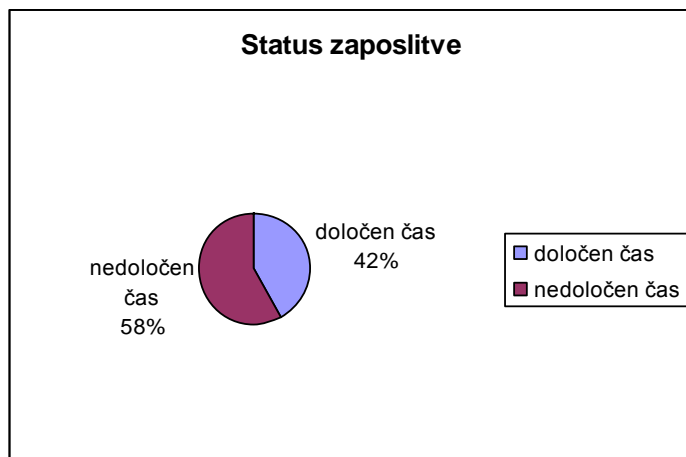
V spodnjem grafu je razvidno, da ima največ anketirancev, 54 %, manj kot 5 let delovne dobe pri sedanjem delodajalcu. Zaradi mlajše populacije anketirancev ni zasledenih rezultatov, kjer bi anketiranec deloval pri sedanjemu delodajalcu več kot 20 let.



Graf 3: Delovna doba anketirancev

Status zaposlitve

Med anketiranimi je za nedoločen čas zaposlenih 58 %, medtem, ko je za določen čas zaposlenih 42 % anketiranih.

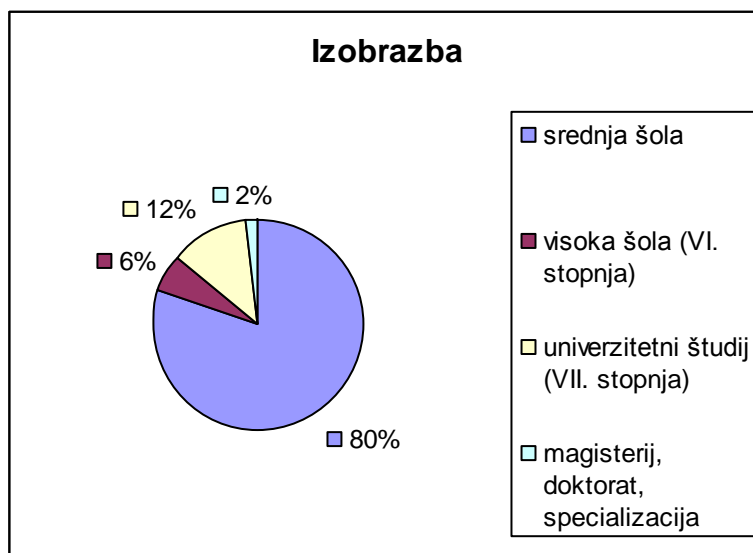


Graf 4: Status anketirancev

Izobrazba

Glede na stopnjo izobrazbe je bilo med anketiranci največ tistih z dokončano srednjo šolo, kar 80 %.

Z 12 % jim sledijo anketiranci z univerzitetno izobrazbo, slednji pa so anketiranci z visoko, VI. stopnjo, izobrazbe, 6 %. Po pričakovanjih je najmanj anketirancev z opravljenim magisterijem, doktoratom ali specializacijo, samo 2 %.



Graf 5: Izobrazba anketirancev

5.2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

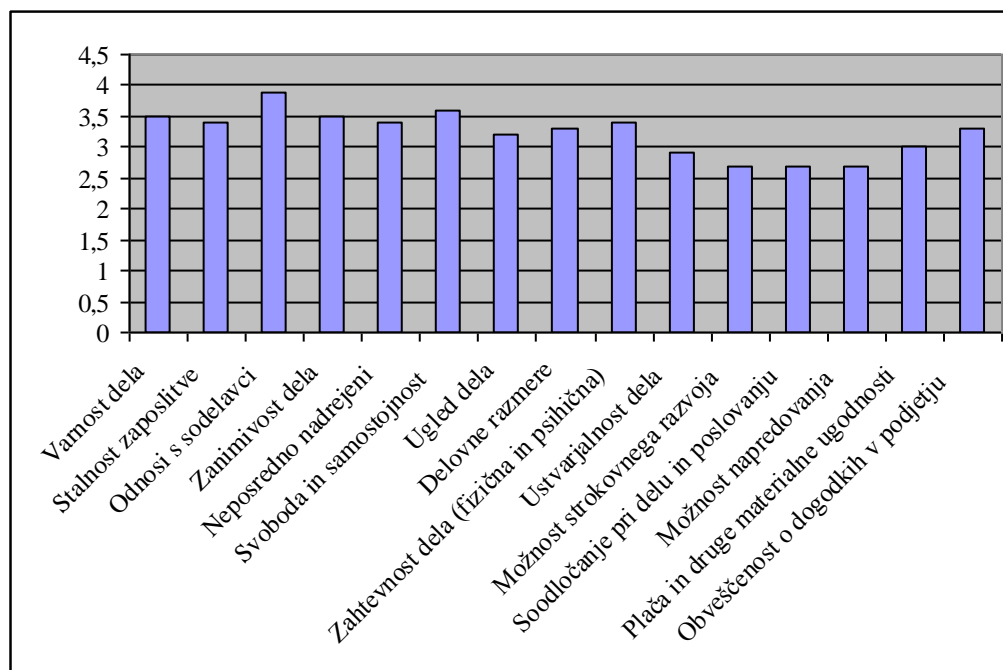
V tabeli na naslednji strani so prikazani rezultati, ki se nanašajo na osebno zadovoljstvo pri delu. Anketiranci oz. zaposleni so odgovarjali, kateri izmed naštetih dejavnikov jim pri njihovem delu veliko pomeni in so zaradi teh dejavnikov posledično tudi zadovoljni na delovnem mestu.

	1 MI NE POMENI NIČ	2 MI NE POMENI VELIKO	3 MI SREDNJE POMENI	4 MI ŠE KAR VELIKO POMENI	5 MI ZELO VELIKO POMENI
Varnost dela	10 %	8 %	24 %	38 %	20 %
Stalnost zaposlitve	12 %	10 %	28 %	30 %	20 %
Odnosi s sodelavci	6 %	6 %	12 %	44 %	32 %
Zanimivost dela	4 %	20 %	26 %	26 %	24 %
Neposredno nadrejeni	8 %	12 %	20 %	48 %	12 %
Svoboda in samostojnost	4 %	18 %	22 %	22 %	34 %
Ugled dela	8 %	16 %	34 %	32 %	10 %
Delovne razmere	8 %	14 %	34 %	28 %	16 %
Zahtevnost dela (fizična in psihična)	0 %	30 %	28 %	28 %	16 %
Ustvarjalnost dela	14 %	26 %	32 %	16 %	12 %
Možnost strokovnega razvoja	18 %	24 %	30 %	24 %	4 %
Soodločanje pri delu in poslovanju	12 %	36 %	28 %	16 %	8 %
Možnost napredovanja	18 %	34 %	20 %	20 %	8 %
Plača in druge materialne ugodnosti	20 %	16 %	26 %	24 %	14 %
Obveščenost o dogodkih v podjetju	8 %	22 %	24 %	22 %	24 %

Tabela 3: Osebno zadovoljstvo pri delu

	SREDNJA VREDNOST
Varnost dela	3,5
Stalnost zaposlitve	3,4
Odnosi s sodelavci	3,9
Zanimivost dela	3,5
Neposredno nadrejeni	3,4
Svoboda in samostojnost	3,6
Ugled dela	3,2
Delovne razmere	3,3
Zahtevnost dela (fizična in psihična)	3,4
Ustvarjalnost dela	2,9
Možnost strokovnega razvoja	2,7
Soodločanje pri delu in poslovanju	2,7
Možnost napredovanja	2,7
Plača in druge materialne ugodnosti	3,0
Obveščenost o dogodkih v podjetju	3,3

Tabela 4: Srednje vrednosti osebnega zadovoljstva anketirancev



Graf 6: Srednje vrednosti osebnega zadovoljstva

Iz tabele je razvidno da zaposlenim največ pomenijo odnosi s sodelavci, zelo pomembni dejavniki se jim zdijo tudi svoboda in samostojnost, zanimivost dela in varnost dela. Le 12 % anketirancev meni, da odnosi s sodelavci niso pomembni, prav tako se 12 % zdijo srednje pomembni, kar 76 % anketirancev pa meni, da so odnosi s sodelavci pomembni, oz. da so zelo pomemben dejavnik, in močno vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu. Skupne vrednosti 4 ali več ni prijel nobeden od navedenih dejavnikov.

Zanimivo je, da so zaposlenim najmanj pomembni dejavniki, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu: možnost strokovnega razvoja, soodločanje pri delu in poslovanju in možnost napredovanja. Presenetljivo je tudi, da se dejavnik plača na lestvici pomembnih dejavnikov ni uvrstil višje. Dejavnik plača je od 15 naštetih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, zasedel šele 11. mesto. Poleg dejavnika odnosi s sodelavci je dejavnik odnos z neposredno nadrejenimi največkrat prejel oceno 4 in 5, in sicer 60-krat od stotih anketirancev.

Razvidno je, da se zaposlenim zdijo najbolj pomembni odnosi s sodelavci in neposredno nadrejenimi. Oba dejavnika spadata med zunanje dejavnike (higienike), ki niso povezani z delom samim. Med zunanje dejavnike spadajo delovno okolje in vse, kar je povezano z njim.

Sledijo pa notranji dejavniki (motivatorji) kot so zanimivost dela, varnost dela ipd. Po Herzbergovi teoriji naj dobri medsebojni odnosi s sodelavci ne bi povečevali zadovoljstva pri delu, temveč le vzdrževali normalno raven zadovoljstva. Slabi medsebojni odnosi pa naj bi povečevali nezadovoljstvo.

5.3 KVALITETA MEDOSEBNIH ODNOSOV

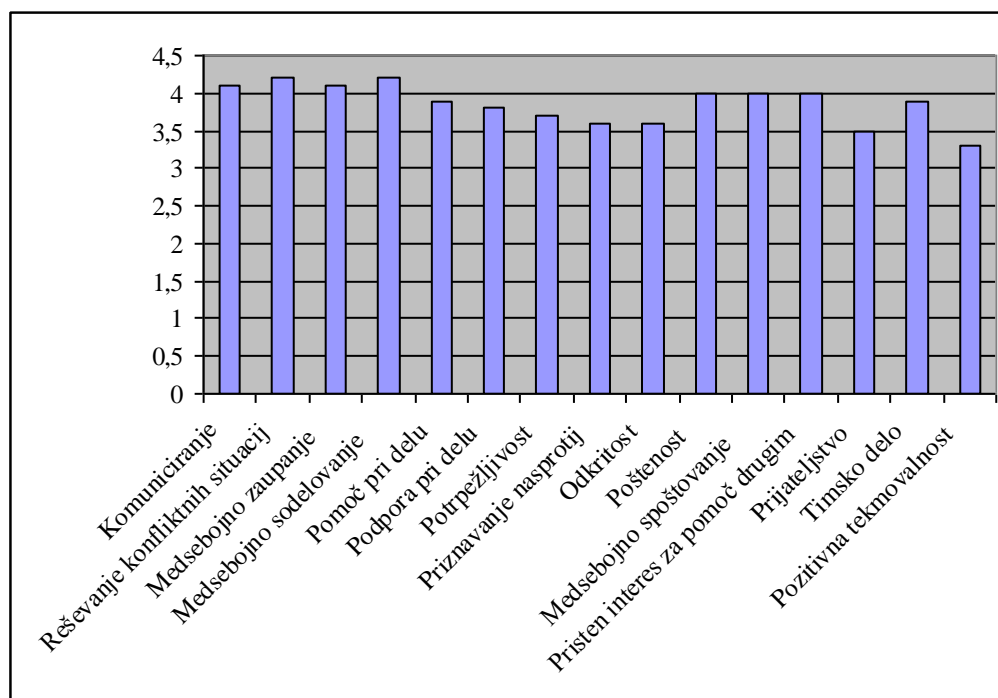
Pri medsebojnih odnosih v organizaciji je pomembnih veliko dejavnikov. Zato so anketiranci (zaposleni) označili, kolikšna je stopnja, oz. kako pomembni so jim naštetih dejavniki pri medsebojnih odnosih na delovnem mestu, ki ga opravljajo.

	1 POPOLNOMA NEPOMEMBNI	2 NEPOMEMBNI	3 SREDNJE POMEMBNI	4 POMEMBNI	5 ZELO POMEMBNI
<i>Komuniciranje</i>	2 %	5 %	19 %	31 %	43 %
<i>Reševanje konfliktnih situacij</i>	4 %	2 %	14 %	34 %	46 %
<i>Medsebojno zaupanje</i>	4 %	7 %	16 %	35 %	40 %
<i>Medsebojno sodelovanje</i>	3 %	2 %	19 %	24 %	52 %
<i>Pomoč pri delu</i>	6 %	8 %	15 %	31 %	40 %
<i>Podpora pri delu</i>	4 %	12 %	22 %	26 %	36 %
<i>Potrpežljivost</i>	7 %	2 %	31 %	36 %	24 %
<i>Priznavanje nasprotij</i>	2 %	6 %	32 %	22 %	32 %
<i>Odkritost</i>	4 %	12 %	35 %	18 %	31 %
<i>Poštenost</i>	4 %	6 %	24 %	20 %	46 %
<i>Medsebojno spoštovanje</i>	7 %	0 %	16 %	39 %	38 %
<i>Pristen interes za pomoč drugim</i>	0 %	11 %	22 %	28 %	39 %
<i>Prijateljstvo</i>	10 %	4 %	32 %	29 %	24 %
<i>Timsko delo</i>	4 %	9 %	24 %	28 %	36 %
<i>Pozitivna tekmovalnost</i>	6 %	22 %	28 %	22 %	22 %

Tabela 5: Kvaliteta medsebojnih odnosov pri delu

	<i>SREDNJA VREDNOST</i>
<i>Komuniciranje</i>	4,1
<i>Reševanje konfliktnih situacij</i>	4,2
<i>Medsebojno zaupanje</i>	4,1
<i>Medsebojno sodelovanje</i>	4,2
<i>Pomoč pri delu</i>	3,9
<i>Podpora pri delu</i>	3,8
<i>Potrpežljivost</i>	3,7
<i>Priznavanje nasprotij</i>	3,6
<i>Odkritost</i>	3,6
<i>Poštenost</i>	4,0
<i>Medsebojno spoštovanje</i>	4,0
<i>Pristen interes za pomoč drugim</i>	4,0
<i>Prijateljstvo</i>	3,5
<i>Timsko delo</i>	3,9
<i>Pozitivna tekmovalnost</i>	3,3

Tabela 6: Srednje vrednosti kvalitete medsebojnih odnosov



Graf 7: Srednje vrednosti kvalitete medsebojnih odnosov

Skupno povprečje kvalitete medsebojnih odnosov: 3.9

Povprečna ocena kvalitete medsebojnih odnosov je ocenjena enako kot sam dejavnik odnosi s sodelavci iz tabele 4. Skupna vrednost kvalitete medsebojnih odnosov znaša 3.9. Vsi naštetih dejavniki so bili v povprečju ocenjeni nad oceno 3 in nekateri celo nad oceno 4.

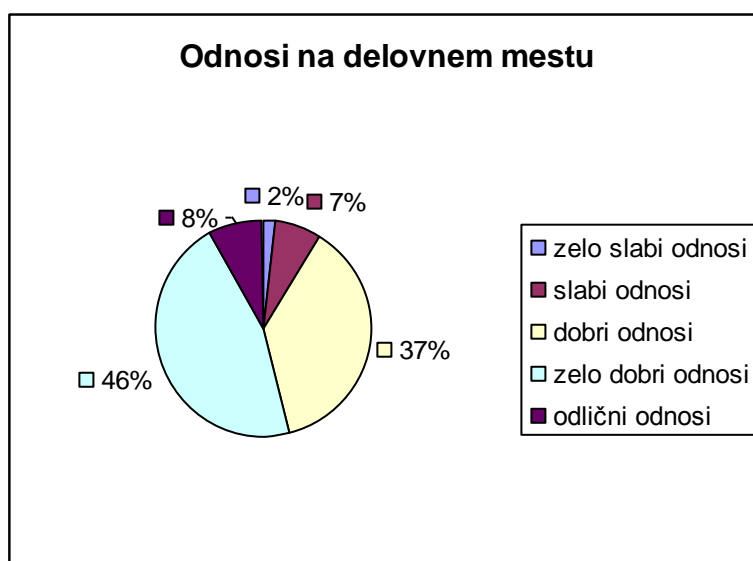
Anketirancem so pri medsebojnih odnosih na delovnem mestu najboljše ocenili dejavnike kot so: reševanje konfliktnih situacij, medsebojno sodelovanje,

komuniciranje in medsebojno zaupanje. Najslabše pa so ocenili dejavnik pozitivne tekmovalnosti in prijateljstva.

Pričakovala sem manjše odstopanje med povprečnimi ocenami dejavnikov, saj so dejavniki sami med seboj tesno povezani. Zato je težko razumeti, da je dejavnik medsebojno zaupanje prejel višjo oceno od dejavnika odkritost. Odstopanje je 0.5.

Glede na rezultate, razvidne iz tabele, lahko ocenimo, da je kvaliteta medsebojnih odnosov na delovnem mestu dobra, kar pa ne pomeni, da ne bi mogla biti še boljša.

V teoretičnem delu izhajamo iz tega, da konfliktni odnosi slabo vplivajo na medsebojne odnose, zato je pozitivno, da se ravno dejavnik reševanja konfliktnih situacij pojavi najvišje v tabeli s povprečnimi ocenami vseh dejavnikov.



Graf 8: Odnosi na delovnem mestu

Zaposleni so odgovarjali na tudi vprašanje, kakšni se jim zdijo medsebojni odnosi na delovnem mestu, ki ga opravljajo. Odgovarjali so z ocenami od 1 do 5 (1 – slabi medsebojni odnosi, 5 – odlični medsebojni odnosi).

Kot je razvidno iz grafa, 54 % zaposlenih meni, da so odnosi na delovnem mestu zelo dobri (ocena 4 in 5), le 9 % pa jih meni, da imajo na delovnem mestu slabe medsebojne odnose (ocena 1 in 2).

Pri vsem tem pa ima zelo pomembno vlogo vodja skupine, ki naj bi opozarjal na napake delavcev, ugotavljal vzroke konfliktov in seveda pomagal pri reševanju teh. Sploh je pomembno, kako se vodja odzove na določene postopke sodelavcev.

Zato smo v ta namen skušali ugotoviti tudi, kakšni so odnosi nadrejenega do podrejenih oz. kako dobro so nadrejeni dejansko usposobljeni za vodenje določene skupine ljudi. V tabeli 7 so prikazani medsebojni odnosi nadrejenega do podrejenih v zadnjih treh mesecih.

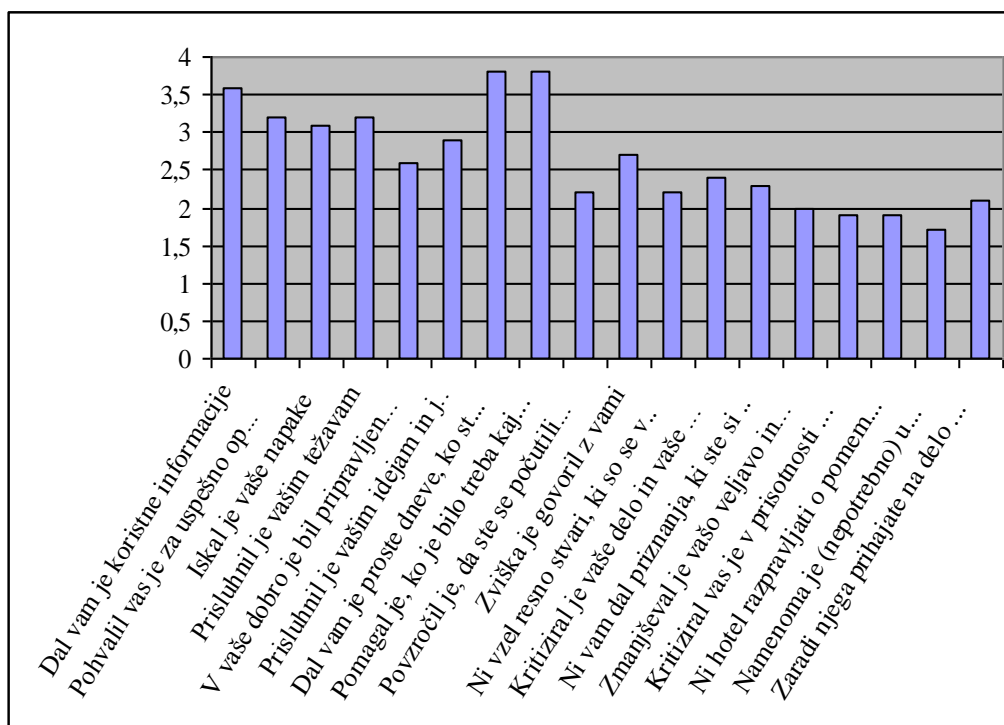
5.4 ODNOS NADREJENIH DO PODREJENIH

	1 NIKOLI DO SEDAJ	2 ENKRAT ALI DVAKRAT DO SEDAJ	3 ENKRAT TEDENSKO	4 NEKAJKRAT TEDENSKO	5 SKORAJ VSAK DAN	6 VSAK DAN
Dal vam je koristne informacije	2 %	20 %	30 %	22 %	20 %	6 %
Pohvalil vas je za uspešno opravljeno delo	10 %	30 %	24 %	14 %	12 %	10 %
Iskal je vaše napake	34 %	9 %	17 %	14 %	6 %	20 %
Prisluhnil je vašim težavam	18 %	26 %	12 %	18 %	12 %	14 %
V vaše dobro je bil pripravljen kaj tvegati	35 %	20 %	19 %	10 %	12 %	4 %
Prisluhnil je vašim idejam in jih podprl	14 %	31 %	28 %	15 %	6 %	6 %
Dal vam je proste dneve, ko ste jih potrebovali	4 %	27 %	19 %	13 %	12 %	25 %
Pomagal je, ko je bilo treba kaj narediti	4 %	16 %	34 %	10 %	12 %	24 %
Povzročil je da ste se počutili nesposobnega in krivega	45 %	25 %	12 %	10 %	4 %	4 %
Zviška je govoril z vami	34 %	21 %	17 %	9 %	8 %	11 %
Ni vzel resno stvari, ki so se vam zdele pomembne	38 %	38 %	6 %	12 %	6 %	0 %
Kritiziral je vaše delo in vaše napake	34 %	28 %	14 %	14 %	8 %	2 %
Ni vam dal priznanja, ki ste si ga za svoje delo zaslužili	38 %	28 %	14 %	12 %	2 %	6 %
Zmanjševal je vašo veljavo in vaše zamisli	54 %	18 %	16 %	4 %	6 %	2 %
Kritiziral vas v prisotnosti drugih	47 %	33 %	10 %	4 %	4 %	2 %
Ni hotel razpravljati v pomembnih stvareh z vami	56 %	24 %	6 %	4 %	6 %	4 %
Namenoma je (nepotrebno) ustvarjal težave	61 %	29 %	4 %	0 %	0 %	6 %
Zaradi njega prihajate na delo slabe volje	58 %	12 %	16 %	2 %	2 %	10 %

Tabela 7: Odnos nadrejenih do podrejenih

	SREDNJA VREDNOST
<i>Dal vam je koristne informacije</i>	3,6
<i>Pohvalil vas je za uspešno opravljeno delo</i>	3,2
<i>Iskal je vaše napake</i>	3,1
<i>Prisluhnil je vašim težavam</i>	3,2
<i>V vaše dobro je bil pripravljen kaj tvegati</i>	2,6
<i>Prisluhnil je vašim idejam in jih podprl</i>	2,9
<i>Dal vam je proste dneve, ko ste jih potrebovali</i>	3,8
<i>Pomagal je, ko je bilo treba kaj narediti</i>	3,8
<i>Povzročil je, da ste se počutili nesposobnega ali krivega</i>	2,2
<i>Zviška je govoril z vami</i>	2,7
<i>Ni vzel resno stvari, ki so se vam zdele pomembne</i>	2,2
<i>Kritiziral je vaše delo in vaše napake</i>	2,4
<i>Ni vam dal priznanja, ki ste si ga za svoje delo zaslužili</i>	2,3
<i>Zmanjševal je vašo veljavo in vaše zamisli</i>	2,0
<i>Kritiziral vas je v prisotnosti drugih</i>	1,9
<i>Ni hotel razpravljati o pomembnih stvareh z vami</i>	1,9
<i>Namenoma je (nepotrebno) ustvarjal težave</i>	1,7
<i>Zaradi njega prihajate na delo slabe volje</i>	2,1

Tabela 8: Srednje vrednosti odnosa nadrejenih do podrejenih



Graf 9: Srednje vrednosti odnosa nadrejenih do podrejenih

Trditve, ki prikazujejo dober odnos nadrejenega do zaposlenih, so dobile najvišjo povprečno oceno, iz česar lahko sklepamo, da zaposleni dobro oz. pozitivno ocenjujejo odnos med njimi in neposredno nadrejenim. Anketiranci so najbolj zadovoljni, ker nadrejeni pomagajo, ko je treba kaj narediti, ker ugodi prostim dnevom, ko jih zaposleni potrebuje, in posreduje koristne informacije, ki so potrebne za uspešno opravljeno delo. Prav tako pri večini ni zaslediti, da bi nadrejeni kritiziral zaposlenega in njegovo delo. Posledično zaradi tega zaposleni ne prihajajo na delo slabe volje, kar je razvidno iz tabele. Le 10 % anketirancev prihaja na delo slabe volje, za to pa naj bi bil odgovoren njihov nadrejeni. Manj pogosto pa so nadrejeni pripravljeni kaj tvegati na račun zaposlenega in večkrat iščejo napake zaposlenih, vendar pa je iz tabele razvidno, da jih za dobro delo tudi vedno pohvalijo. Pri večini je nadrejeni, glede na dobljene rezultate, vedno pripravljen razpravljati o pomembnih stvareh z zaposlenim in nikoli nepotrebno ne ustvarja težav.

Kljub temu da smo pri povprečni oceni dobili v večini pozitivne rezultate, ki kažejo na dober odnos nadrejenega do podrejenega, je še vedno majhen delež anketirancev, ki imajo z nadrejenim negativen odnos. V dobro zaposlenih bi bilo izboljšati ta odnos, saj je odnos med vodjo in zaposlenim pomemben za uspešno delovanje organizacije. Pomembno je poudariti pomen negativnih dogodkov, ki se veliko močnejše vtisnejo v spomin posamezniku kot pozitivni, zato morajo biti nadrejeni zelo pazljivi pri vodenju in reševanju sporov ter problemov v podjetju.

6 ZAKLJUČEK

Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo, ki je predvsem odvisno od zadovoljenih potreb, je eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Pomen ustvarjanja zadovoljstva zaposlenih vse bolj pridobiva na pomenu, saj dogajanja v svetu kažejo na to, da bodo preživela le tista podjetja, ki se bodo najhitreje in najbolje prilagodila na nove tržne razmere. V podjetju se lahko nezadovoljstvo zaposlenih pri delu manifestira v različnih oblikah: izguba volje za delo, namerno zmanjševanje delovnih naporov, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotaže, izostajanje z dela, stavke ipd. Zato je najboljša strategija podjetja, da odstrani vzroke nezadovoljstva.

V diplomski nalogi smo skušali ugotoviti vpliv medsebojnih odnosov na zadovoljstvo pri delu, česar se zavedajo tudi v podjetjih in mu pripisujejo vedno večji pomen.

V teoretičnem delu smo predstavili, kako nastajajo medsebojni odnosi, kako se manifestirajo, kako se rešujejo slabi medosebni odnosi, značilnosti medsebojnih odnosov in dejavnike, ki vplivajo na odnose. Prav tako je bila predstavljena teorija zadovoljstva ter dejavniki zadovoljstva in nezadovoljstva.

V metodičnem delu pa smo z vprašalnikom izvedli raziskavo, s katero bi ugotovili, če medsebojni odnosi vplivajo na zadovoljstvo pri delu, kar je bil tudi cilj diplomske naloge. Raziskavo smo izvedli na vzorcu 100 naključno izbranih ljudi, zaposlenih v različnih organizacijah.

Anketa je pokazala, da se zaposlenim za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu zdijo najbolj pomembni odnosi s sodelavci, sledijo pa samostojnost in zanimivost dela in varnost dela. Zaposlenim se plača, možnost strokovnega razvoja in možnost napredovanja ne zdijo pomembni dejavniki, ki bi lahko vplivali na njihovo zadovoljstvo pri delu. V anketi sta bila ravno možnost strokovnega razvoja in napredovanja najslabše ocenjena. Vendarle pa je nizka ocena lahko tudi opravičljiva v primerih, ko ni vzpostavljenega učinkovitega in jasnega sistema napredovanja. Pričakovala sem, da bo dejavnik plača ocenjen bolje, vendar dejanski rezultat pokaže slabo oceno. Dejavnika, ki so ju zaposleni tudi dobro ocenili, sta stalnost zaposlitve in varnost dela, se pravi socialna dejavnika. Glede na to, da živimo v času, ko je stopnja brezposelnosti še vedno visoka in se zaradi recesije viša, kažeta omenjena dejavnika na pomen občutka sigurnosti in varnosti. Anketiranci so najbolj ocenili zunanji dejavnik, ki ni povezan z delom samim, ampak z okoljem dela.

Večina anketirancev je z medsebojnimi odnosi na delovnem mestu zadovoljna, prav tako pa so zadovoljni z odnosom, ki ga imajo z nadrejenimi. Obstaja možnost, da včasih pride do visoke ocene zaradi strahu, da bi odgovore na anketo lahko videli tudi nadrejeni, vendar lahko trdimo, da v našem primeru tega strahu ni bilo.

Kljub temu da je rezultat medsebojnih odnosov s sodelavci in nadrejenimi pozitiven, pa ne smemo zanemariti dejstva, da so negativni odnosi še vedno prisotni.

Za izboljšanje odnosov med nadrejenimi in podrejenimi obstajajo izobraževanja in usposabljanja vodij, katerih namen je izboljšati voditeljske in komunikacijske veščine vodij. Pri tem komunikacije ne razumemo le kot izmenjavo informacij in stališč, temveč širše – kot veščine s področja komunikacijskega, motivacijskega in situacijskega menedžmenta (veščine motiviranja, vplivanja, reševanja konfliktov

ipd). Vse te namreč posledično prispevajo k boljši učinkovitosti in uspešnosti dela zaposlenih in s tem organizacije kot celote. Prav tako pa obstajajo t. i. team building motivacijski programi, ki pripomorejo k boljšemu odnosu med zaposlenimi znotraj neke organizacije. Pozitivna delovna motivacija in dobro vzdušje na delovnem mestu sta izredno pomembna dejavnika uspešnosti podjetja. Team building vsebuje več programov, ki jih sestavljajo problemi in ovire, ki jih morajo sodelavci, razdeljeni v skupine, s skupnimi močmi rešiti oz. premagati. Pomembno je, da pri vsakem programu sodelujejo vsi in tako s skupnimi močmi premagajo oviro, s tem se spodbuja kohezivnost med sodelavci. Hkrati pa skupine med seboj tekmujejo, s čimer se spodbuja tekmovalnost in učinkovitost zaposlenih.

Merili smo kvaliteto medsebojnih odnosov, in sicer količino dejavnikov, ki so prisotni v medsebojnih odnosih. Povprečna ocena znaša 3.9. Najboljše ocenjena dejavnika sta reševanje konfliktnih situacij in medsebojno sodelovanje. Sledita še dejavnika medsebojnega zaupanja in komuniciranje. Najslabše ocenjen pa je dejavnik pozitivna tekmovalnost, sledijo dejavnik odkritosti, prijateljstva in priznavanja nasprotji. Težko je razumeti, da je dejavnik medsebojnega zaupanja med najbolj ocenjenimi, dejavnik odkritosti pa med najslabšimi.

Dejavnik, ki se najmanjkrat pojavlja pri medsebojnih odnosih, je pozitivna tekmovalnost. Organizacije podpirajo dejavnik pozitivne tekmovalnosti in si želijo, da bi bila bolj prisotna med zaposlenimi, naloga vodje je, da jo s svojim znanjem vnese med zaposlene. Pozitivna delovna tekmovalnost na delovnem mestu naj bi bil eden iz med pomembnih dejavnikov za uspeh podjetja. Pozitivna tekmovalnost ali konstruktivna tekmovalnost je prišla v ospredje v zadnjih petnajstih letih. Pri pozitivni tekmovalnosti za posameznika ni pomembna zmaga, ampak gre za preizkušanje lastnih sposobnosti in nabiranje izkušenj. Gre za primerjanje s svojimi prejšnjimi dosežki in željo po novih. Posameznik želi napredovati in narediti nekaj tako dobro, kot le lahko.

Razveseljiv je rezultat, da se med medsebojnimi odnosi na delovnem mestu v veliki stopnji pojavlja dejavnik reševanja konfliktnih situacij. Za dobro delovanje organizacije so pomembni dobri medsebojni odnosi. Tudi rezultat ankete je pokazal, da so zaposleni najbolj zadovoljni z delom, če imajo med seboj dobre odnose. Zato je pomembno, da pri nastanku konfliktnih situacij poskušamo razrešiti konflikt na ustrezen način. Pri razreševanju konfliktov situacij je potrebno to s posamezniki storiti na štiri oči, pri skupinah pa se nekaj časa nameni odkritemu pogovoru v skupini. Ker pri reševanju konfliktov sodelujejo vsi, tudi podrejeni, in predlagajo rešitve, bodo te rešitve in dokončne odločitve tudi bolj spoštovali. Če rešitve, ki bi ustrezala obema stranema, ni mogoče najti, je treba skleniti kompromis, ki naj bi zadovoljil obe strani, ne smemo pa rešitev vsiljevati, če hočemo ohraniti dobre medsebojne odnose.

Razmerja med ljudmi so postala temelj sodobnega vodenja. Ljudje se lahko naučijo, da se preusmerijo od ukazovanja k vodenju, od tekmovanja k sodelovanju, od pasivnosti k tveganju, od obravnavanja ljudi kot stroška k obravnavanju ljudi kot premoženja. Zaposleni so strateški vir podjetja, sprejemniki in hkrati oddajniki informacij in komunikacijskih procesov, so dragocen zaveznik organizacije ter bistven dejavnik uspeha podjetja. Minili so časi, ko je bilo mogoče voditi podjetje z bičem izza pisalne mize. To, kar v današnjem času predstavlja trajno konkurenčno prednost, so ljudje, odnosi v podjetju in obnašanje zaposlenih drug do drugega.

7 LITERATURA IN VIRI

- LIPIČNIK, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- LIPIČNIK, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- MIHALIČ, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- MIHALIČ, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- MOŽINA, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- MOŽINA, S., Tavčar, M., Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- MOŽINA, S. (et al.) (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- SCHNEIDER, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey & Bass.
- UHAN, S. (1998). Raziskave o motivaciji. *Organizacija*, 31 (10), 591–602.
- VODOPIVEC, M. (2006). *Gradivo pri predmetu psihologija dela*. Ljubljana.
- PRIMIC H. (2008). Prisluhnite zaposlenim, *Žurnal*, 10.junij 2008, življenje@zurnal24.si

Internetni viri:

- Delo in dom, spletna stran www.deloindom.si
- <http://www.blogjump.eu/index.php?Feel-good/2008/07>
- <http://www.spirit-star.com>
- <http://www.mercata.co.yu/sr/nodes/show/6/odnosi-sa-dobavljacimattp://www.nndb.com/people/043/000119683/>
- Povprečna mesečna neto plača za januar 864,43 evra: <http://www.demokracija.si/index.php?sekcija=clanki&clanek=2127>

- Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, spletna stran: www.delavska-participacija.com
- Postani (naj)boljši vodja, spletna stran: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=herzbergova-teorija-motivacije&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
- EastEuro, dokument Izobraževanje in motivacija, spletna stran: http://www.easteuroco.si/files/dokumenti/slo/p_motivacija.pdf

KAZALO SLIK, TABEL, GRAFOV

KAZALO SLIK:

Slika 1: George Elton Mayo	2
Slika 2: Odnos sodelovanja.....	4
Slika 3: Konfliktni odnos	5
Slika 4: Konfliktni odnos	6
Slika 5: Vpliv vodje.....	9
Slika 6: Motivatorji in higieniki	14
Slika 7: Grafični prikaz delovne storilnosti.....	17
Slika 8: Plača.....	19

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Reševanje konfliktov	7
Tabela 2: Motivatorji in higieniki	15
Tabela 3: Osebno zadovoljstvo pri delu	26
Tabela 4: Srednje vrednosti osebnega zadovoljstva anketirancev	27
Tabela 5: Kvaliteta medsebojnih odnosov pri delu	29
Tabela 6: Srednje vrednosti kvalitete medsebojnih odnosov	30
Tabela 7: Odnos nadrejenih do podrejenih	32
Tabela 8: Srednje vrednosti odnosa nadrejenih do podrejenih	33

KAZALO GRAFOV:

Graf 1: Spol anketirancev.....	23
Graf 2: Starost anketirancev.....	24
Graf 3: Delovna doba anketirancev	24
Graf 4: Status anketirancev.....	25
Graf 5: Izobrazba anketirancev	25
Graf 6: Srednje vrednosti osebnega zadovoljstva	27
Graf 7: Srednje vrednosti kvalitete medsebojnih odnosov	30
Graf 8: Odnosi na delovnem mestu	31
Graf 9: Srednje vrednosti odnosa nadrejenih do podrejenih	33

PRILOGA

Spoštovani ga./g.!

Sem Ana Jerman, študentka Višje strokovne šole B&B v Kranju, smer poslovni sekretar. Za svojo diplomsko nalogo sem izbrala področje medsebojnih odnosov in zadovoljstva pri delu. Z vašo pomočjo bi rada prišla do nekaterih odgovorov, ki bi mi pomagali pri izdelavi naloge.

Prosila bi Vas, da vprašanja pozorno preberete in odgovorite tako, da pri tem izrazite svoje mnenje. Rezultati bodo prikazani samo skupinsko, vprašalnik pa je anonimen.

Želim se Vam že v naprej zahvaliti za Vaš čas in Vaše sodelovanje!

Prosim, da obkrožite ali vpišete ustrezno vrednost naslednjih podatkov:

1. Spol

- a) moški
- b) ženska

2. Starost: ____ let

3. Delovna doba v organizaciji: ____ let

4. Status zaposlitve

- a) določen čas
- b) nedoločen čas

5. Izobrazba

- a) srednja šola
- b) visoka šola (VI. stopnja)
- c) univerzitetni študij (VII. stopnja)
- d) magisterij, doktorat, specializacija

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite, kaj vam pri vašem delu zelo pomeni in ste zaradi tega zadovoljni z delom in kaj ne.

	1-MI NE POMENI NIČ	2- MI NE POMENI PRAV VELIKO				
	3-MI SREDNJE POMENI	4-MI ŠE KAR VELIKO POMENI				
	5-MI ZELO VELIKO POMENI					
1.	Varnost dela	1	2	3	4	5
2.	Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
3.	Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
4.	Zanimivost dela	1	2	3	4	5
5.	Neposredno nadrejeni	1	2	3	4	5
6.	Svoboda in samostojnost	1	2	3	4	5
7.	Ugled dela	1	2	3	4	5

8.	Delovne razmere	1	2	3	4	5
9.	Zahtevnost dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
10.	Ustvarjalnost dela	1	2	3	4	5
11.	Možnost strokovnega razvoja	1	2	3	4	5
12.	Soodločanje pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
13.	Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
14.	Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
15.	Obveščenost o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5

Kvaliteta medsebojnih odnosov

Pri medsebojnih odnosih v organizaciji je pomembnih veliko dejavnikov, ki se pri teh odnosih pojavljajo. V nadaljevanju je naštetih nekaj, vi pa označite kolikšna je njihova stopnja pri vaših medsebojnih odnosih na delovnem mestu. Pri tem uporabite lestvico, kjer 1 pomeni, da zelo nizka, 5 pa, da zelo visoka.

	ZELO NIZKA 1	2	3	4	5	ZELO VISOKA STOPNJA
1.	Komuniciranje (izmenjava informacij)	1	2	3	4	5
2.	Reševanje konfliktnih situacij	1	2	3	4	5
3.	Medsebojno zaupanje	1	2	3	4	5
4.	Medsebojno sodelovanje	1	2	3	4	5
5.	Pomoč pri delu	1	2	3	4	5
6.	Podpora pri delu	1	2	3	4	5
7.	Potrpežljivost	1	2	3	4	5
8.	Odsotnost vsiljevanja	1	2	3	4	5
9.	Priznavanje nasprotij	1	2	3	4	5
10.	Odkritost	1	2	3	4	5
11.	Poštenost	1	2	3	4	5
12.	Medsebojno spoštovanje	1	2	3	4	5
13.	Pristen interes za pomoč drugim	1	2	3	4	5
14.	Prijateljstvo	1	2	3	4	5
15.	Timsko delo	1	2	3	4	5
16.	Positivna tekmovalnost	1	2	3	4	5

❖ KAKŠNI SE VAM ZDIJO MEDSEBOJNI ODNOSI NA VAŠEM DELOVNEM MESTU?

(1-slabi medsebojni odnosi, 5-odlični medsebojni odnosi)

1 2 3 4 5

Odnos nadrejenih do podrejenih

Za dobre medsebojne odnose je v organizaciji v veliki meri odgovoren vodja, ki vsak dan del svojega časa posveča zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom. Prosim, da v nadaljevanju ustrezno obkrožite kaj in koliko od naštetega je v zadnjih treh mesecih naredil vaš nadrejeni.

1-NIKOLI DO SEDAJ		2-ENKRAT ALI DVAKRAT DO SEDAJ					
3-ENKRAT TEDENSKO		4-NEKAJKRAT TEDENSKO					
5-SKORAJ VSAK DAN		6-VSAK DAN					
1.	Dal vam je koristne informacije	1	2	3	4	5	6
2.	Pohvalil vas je za uspešno opravljeno delo	1	2	3	4	5	6
3.	Iskal je vaše napake	1	2	3	4	5	6
4.	Prisluhnil je vašim težavam	1	2	3	4	5	6
5.	V vaše dobro je bil pripravljen kaj tvegati	1	2	3	4	5	6
6.	Prisluhnil je vašim idejam in jih podprl	1	2	3	4	5	6
7.	Dal vam je proste dneve, ko ste jih potrebovali	1	2	3	4	5	6
8.	Pomagal je, ko je bilo treba kaj narediti	1	2	3	4	5	6
9.	Povzročil je, da ste se počutili nesposobnega ali krivega	1	2	3	4	5	6
10.	Zviška je govoril z vami	1	2	3	4	5	6
11.	Ni vzel resno stvari, ki so se vam zdele pomembne	1	2	3	4	5	6
12.	Kritiziral je vaše delo in vaše napake	1	2	3	4	5	6
13.	Ni vam dal priznanja, ki ste si ga za svoje delo zaslužili	1	2	3	4	5	6
14.	Zmanjševal je vašo veljavo in vaše zamisli	1	2	3	4	5	6
15.	Kritiziral vas je v prisotnosti drugih	1	2	3	4	5	6
16.	Ni hotel razpravljati o pomembnih stvareh z vami	1	2	3	4	5	6
17.	Namenoma je (nepotrebno) ustvarjal težave	1	2	3	4	5	6
18.	Zaradi njega prihajate na delo slabe volje	1	2	3	4	5	6