



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Računovodstvo za gospodarstvo

Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v organizaciji X

Mentorica: mag. Alenka Bradač, univ. dipl. ekon.

Kandidatka: Doroteja Orehek

Kranj, april 2019

ZAHVALA

Posebna zahvala gre mentorici prof. Alenki Bradač, ki mi je med pisanjem diplomske naloge pomagala z vsemi potrebnimi napotki in usmeritvami. Prav tako se zahvaljujem Metki Bartol za lektoriranje diplomske naloge.

Zahvaljujem se še vsem tistim, ki so mi ob izdelavi diplomske naloge kakor koli stali ob strani.

Zahvala gre tudi organizaciji X ter vsem zaposlenim, ki so bili pripravljeni izpolniti anketni vprašalnik in mi s tem omogočiti izvedbo raziskovalnega dela diplomske naloge.

IZJAVA

»Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/-ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/-a pod mentorstvom _____.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo kot področje, ki je aktualno za vsako organizacijo. Uspeh vsake organizacije je odvisen od njene učinkovitosti, predvsem pa od zadovoljstva ter pripadnosti zaposlenih. Učinkovitost zaposlenih se povečuje z zadovoljstvom pri delu, zato je zelo pomembno, da vodstvo temu posveča posebno pozornost. Zaposlene je treba obravnavati kot premoženje in ne kot strošek.

Uspešnost zaposlenih je odvisna od več dejavnikov, ena od bistvenih je pripadnost. O pripadnosti zaposlenih govorimo, ko ti verjamejo v svoje cilje, so pripravljeni delati v dobrobit organizacije in dolgoročno ostati v njej.

Velikokrat se zgodi, da vodstvo temu nameni pozornost šele, ko je že prepozno. Zato bi morale organizacije pogosteje meriti zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, saj tako še pravočasno lahko sprejmejo ukrepe za izboljšanje obstoječega stanja.

Vsebina diplomskega dela se nanaša na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. V teoretičnem delu smo na podlagi pridobljene strokovne literature različnih avtorjev predstavili glavna pojma zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Opredeljeni so bili tudi dejavniki obeh pojmov, njune vrste in pomeni, na koncu pa podani predlogi oz. ukrepi za izboljšave.

Predstavljena je bila organizacija X, na podlagi katere temelji diplomska naloga. V okviru raziskave je bil sestavljen anketni vprašalnik, ki je bil poslan prek spleta vsem zaposlenim v organizaciji. Na podlagi prejetih rezultatov sta bila opravljena analiza in preverjanje vnaprej postavljenih hipotez.

Ključne besede: zadovoljstvo, pripadnost, zaposleni, organizacija

ABSTRACT

Employee satisfaction can be defined as an area that is one of the most important fields for each organization. The success of each organization depends on its effectiveness, and above all on the satisfaction and affiliation of its employees. The efficiency of employees is increasing with satisfaction at work, therefore it is very important that the management pays special attention to this. Employees should be treated as assets and not as a cost.

The success of employees depends on several factors, one of the essential is affiliation. We talk about employee affiliation when they believe in their goals, they are ready to work for the benefit of the organization and stay in it for the long run.

It often happens that management dedicates attention to this area only when it is too late. Therefore, organizations should more often measure employee satisfaction and affiliation, so they can take measures in time to improve their existing situation.

The content of the diploma relates to the satisfaction and affiliation of the employees. In the theoretical part, on the basis of the acquired expert literature of various authors, the main concepts of satisfaction and employee affiliation were presented. The factors of both concepts, their type and meanings were defined, and in the end, proposals for improvements were given.

The organization X was presented, on the basis of which the thesis was based. In the framework of the research, a questionnaire was prepared, which was sent online to all employees in the organization. On the basis of the results obtained, the analysis and verification of pre-set hypotheses were carried out.

Key words: satisfaction, affiliation, employee, organization

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Predpostavke in omejitve	1
1.3	Metode dela.....	2
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	3
2.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	3
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	4
2.3	Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	6
2.4	Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje.....	8
3	PRIPADNOST ZAPOSLENIH.....	9
3.1	Opredelitev pripadnosti zaposlenih	9
3.2	Vrste pripadnosti.....	12
3.2.1	Čustvena ali efektivna pripadnost.....	12
3.2.2	Vztrajnostna oz. temporalna ali kalkulativna pripadnost	12
3.2.3	Normativna pripadnost.....	13
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost	13
3.4	Pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo.....	14
4	PREDSTAVITEV IZBRANE ORGANIZACIJE X.....	16
4.1	Certifikat družini prijazno podjetje	16
5	ANALIZA ODGOVOROV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	17
6	ANALIZA POSTAVLJENIH HIPOTEZ.....	28
7	PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE	31
8	ZAKLJUČEK.....	33
9	LITERATURA IN VIRI.....	35
9.1	Literatura	35
9.2	Viri	36
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	38

KAZALO TABEL

Tabela 2: Definicije pripadnosti organizacije.....	11
Tabela 3: Spol.....	17
Tabela 4: Starost.....	18
Tabela 5: Izobrazba.....	19
Tabela 6: Delovna doba	20
Tabela 7: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva	23
Tabela 8: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva	23

Tabela 9: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva	24
Tabela 10: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva	24
Tabela 11: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva	25
Tabela 12: Sklop trditev za merjenje pripadnosti	26
Tabela 13: Sklop trditev za merjenje pripadnosti	27
Tabela 14: Sklop trditev za merjenje pripadnosti	27
Tabela 15: Analiza hipoteze 1	28
Tabela 16: Analiza hipoteze 2	29
Tabela 17: Analiza hipoteze 3	30
Tabela 18: Analiza hipoteze 4	30

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol (v %)	18
Grafikon 2: Starost (v %)	19
Grafikon 3: Izobrazba (v %)	20
Grafikon 4: Delovna doba (v %)	21
Grafikon 5: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva (v %)	22
Grafikon 6: Sklop trditev za merjenje pripadnosti (v %)	26
Grafikon 7: Povprečna vrednost pripadnosti in zadovoljstva	32

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Zadovoljstvo pri delu je zelo pomembno in si ga želi vsak zaposleni. V današnjem času se na splošno ugotavlja vedno več nezadovoljstva pri delu. Ker pa si vsaka organizacija želi biti uspešna in učinkovita ter imeti zadovoljne zaposlene, posledično pa tudi pripadne, je njena glavna naloga redno izvajanje merjenja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Najpogostejša tehnika merjenja je s pomočjo anketnega vprašalnika. Na podlagi prejetih odgovorov se pridobijo informacije o trenutnem stanju v podjetju. Na osnovi analize je mogoče ugotoviti stanje zadovoljstva in pripadnosti ter določiti področja in ustrezne aktivnosti v primeru, da so potrebne spremembe za ustrezno izboljšanje stanja.

Tudi sama delam v organizaciji, kjer občutimo nezadovoljstvo na delovnem mestu, s tem pa tudi vse manjšo pripadnost organizaciji.

Namen diplomskega dela je ugotoviti zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v organizaciji X. Zanimalo nas bo, s katerimi dejavniki zadovoljstva so zaposleni najbolj motivirani oziroma s katerimi najmanj. Želeli bomo izmeriti stopnjo pripadnosti v izbrani organizaciji ter ugotoviti, ali se vodilnim zadovoljstvo zaposlenih zdi pomembno.

Cilj diplomskega dela je s teoretičnega vidika proučiti zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih na podlagi strokovne literature in člankov domačih ter tujih avtorjev, ki opredeljujejo izbrano temo. Bistvo pa je pridobitev vpogleda v dejansko stanje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih v izbrani organizaciji, ugotoviti, kateri so dejavniki, ki motivirajo zaposlene, in ali v omenjeni organizaciji dajejo poudarek na zadovoljstvo zaposlenih. Izvedena bo raziskava s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. Vnaprej postavljene hipoteze bomo na podlagi rezultatov potrdili oziroma ovrgli. V nadaljevanju bomo tudi podali predloge oz. ukrepe in izboljšave, s katerimi bodo vodilni v organizaciji lahko pripomogli k izboljšanju trenutnega stanja.

1.2 Predpostavke in omejitve

Predpostavke:

- Zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu je cilj vsake organizacije.
- Samo zadovoljen zaposleni lahko prispeva k še večji uspešnosti organizacije.
- Res je, da je zadovoljen posameznik lahko tudi pripaden, ni pa nujno.
- Ustvarjanje pripadnosti je veliko zahtevnejše od zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih.
- Za pripadnost zaposlenih bo organizacija storila največ, če bo uvajala elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika. Z merjenjem zadovoljstva in pripadnosti

vodstvo lahko ugotovi dejansko stanje v organizaciji. Ena od metod je anketni vprašalnik.

Omejitve:

- Omejili smo se na organizacijo X.
- Anketni vprašalnik bomo razdelili med zaposlene v organizaciji X.
- Morebitna nepripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov, saj je tema za nekatere zelo občutljiva.
- Odsotnosti iz dela (službene odsotnosti zunaj organizacije, bolniški stalež, porodniški dopust).

1.3 Metode dela

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva dela.

V prvem delu bomo s teoretičnega vidika na podlagi pridobljene strokovne literature različnih avtorjev, raznih internetnih članov in revij opredelili dva glavna poglavja, in sicer zadovoljstvo ter pripadnost zaposlenih. Najprej podrobno obrazložimo njuno opredelitev. V podpoglavjih opredelimo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, načine merjenja zadovoljstva ter pomen zadovoljstva za podjetje. Opišemo vrste pripadnosti, dejavnike, ki vplivajo na pripadnost, ter pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo.

V drugem oziroma empiričnem delu diplomskega dela predstavimo obravnavano organizacijo. S pomočjo anketnega vprašalnika bomo želeli ugotoviti dejansko stanje zadovoljstva zaposlenih ter posledično njihovo pripadnost izbrani organizaciji X. Anketni vprašalnik bo izveden anonimno med vsemi zaposlenimi v izbrani organizaciji. Na podlagi prejetih rezultatov bosta potekala statistična obdelava podatkov ter podroben opis rezultatov. Na koncu bomo s pomočjo prejetih rezultatov preverili postavljene hipoteze, ki jih bomo potrdili oziroma ovrgli. Predpostavljamo potrditev naslednjih hipotez:

Hipoteza 1:

Zaposleni so pri svojem delu najbolj zadovoljni z dobrimi medsebojnimi odnosi ter varnostjo zaposlitve.

Hipoteza 2:

Najbolj nezadovoljni pri delu so s plačo ter z možnostjo napredovanja.

Hipoteza 3:

Zaposleni so ponosni, da delajo v organizaciji X, zato o njej govorijo le pozitivno.

Hipoteza 4:

Zaposleni so si med seboj vedno pripravljeni pomagati.

Diplomsko delo zaključimo s sklepom, v katerem povzamemo bistvene ugotovitve opredeljenega problema. Predlagamo tudi razne predloge za izboljšanje trenutnega stanja.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih (employee satisfaction) lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008, str. 4).

Po definiciji Možine (Možina, 2001, str. 4) bi zadovoljstvo pri delu lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi samo delo.

Zadovoljstvo pri delu lahko pojmuje tudi kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli delovnih izzivov in se rad vrača med sodelavce. Poleg tega že sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke in lepe spomine na dogodke pri delu ter tako odpre optimistični pogled na karierno prihodnost.

Zadovoljni zaposleni so največ, kar si vodstvo oziroma organizacija lahko želi, saj so le zadovoljni zaposleni lahko resnično učinkoviti na delovnem mestu. Organizacija je namreč močna le toliko, kolikor je močen človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni, kar dokazujejo številne raziskave (npr. Florides in Andros, 2008; Ulrich in David, 2005; Roots, Johan idr., 1997)

(https://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih#Merjenje_zadovoljstva_pri_delu).

Čožovo (2015, str. 30, 31) je pritegnilo razmišljanje Zupanove, ki pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu »pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo notranje doživljanje dela, odvisna pa je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami«.

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami do zadovoljstva z neposredno nadrejenim, z možnostmi izobraževanj, s sodelavci, fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, načinom dela in nagrajevanji, s plačo, z delovnim mestom in podobno (Mihalič, 2006, str. 266).

Preden si zastavimo vprašanje, kako dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, vključiti v konkretno delo, moramo znova opozoriti, da so te zveze zapletene in pogosto posredne. Zlasti je pomembno vprašanje, ali posamezniki vedno iščejo zadovoljstvo v delu, in sicer tako, da hkrati dosegajo tudi dobre delovne rezultate. Na to zlasti opozarjajo avtorji, kot so Vroom, Lawler in Porter (Možina, 2006, str. 184).

Ljudje vrednotijo različne reči in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, le da v miru lahko razrešujejo tehnična in organizacijska vprašanja, ki so zanje osebni izziv. Tretji sprejemajo raznovrstne naloge brez izbire, samo da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije in ustrezijo svojim predpostavljenim. Na to moramo biti pozorni že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo. Vedeti moramo, ali in katere organizacijske cilje bo delavec lahko sprejel za svoje. Enako vprašanje si moramo zastaviti tudi pri oblikovanju dela. Vse rešitve ne ustrezajo vsem delavcem enako (Možina, 2002, str. 184).

Teorija značilnosti dela poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če v delu najdejo smisel, če je nanje prenesena odgovornost za delo in če jim management daje povratne informacije o (ne)doseganju delovnih rezultatov (Možina, 2002, str. 178).

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Predvsem Svetlik (v Čož, 2015, str. 30) navaja, da je zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri povezano z možnostjo zaposlenih, da s svojim delom v podjetju zadovoljijo svoje osnovne potrebe:

- **materialne potrebe ali potrebe »imeti«**, ki jih posamezniki lahko zadovoljujejo predvsem s plačo, z dodatki k plači in z drugimi materialnimi ugodnostmi;
- **potrebe po »varnosti«**, ki jih zaposleni lahko zadovoljujejo predvsem z varnim in zdravim delom, z raznimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja, s stalnostjo zaposlitve ...;
- **socialne potrebe ali potrebe »ljubiti«**, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, z nadrejenimi in s podrejenimi;
- **osebne potrebe ali potrebe »biti«**, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti delavcev, od vključenosti v odločanje in izobraževanje do možnosti uporabe znanja pri delu.

Torej je zadovoljstvo odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Z ovrednotenjem vseh prednosti, ki jih prinaša trenutna zaposlitev, v veliki meri tudi sami zaposleni lahko poskrbimo, da bo razlika med pričakovanim in realnim stanjem čim manjša. Če to nikakor ni mogoče in je razlika prevelika, je za dobro zaposlenega in tudi za podjetje smotno razmišljati o novih delovnih izzivih v drugem okolju (Čož, 2015, str. 31).

Mihaličeva (2008, str. 5) pravi, da 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. Ključno vprašanje je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih najobsežnejše mednarodne raziskave na tem področju so ti elementi zlasti:

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljenih ciljev,
- spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije prek osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje (Gallup Institute, 1999–2007).

Navedeni elementi so generalizirani, zato je pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih treba izhajati tudi iz individualni želja in potreb. Nekateri ljudje so namreč zelo zadovoljni s svojim delovnim mestom iz popolnoma istih razlogov, zaradi katerih so drugi lahko zelo nezadovoljni. Zato splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom proučujemo v okviru klime v sistemu, specifično pa je treba zadovoljstvo meriti individualno s posebnimi mehanizmi in tudi v okviru drugih orodij managementa človeškega kapitala (Mihalič, 2006, str. 267).

Različni dejavniki različno vplivajo na zaposlenega, v splošnem pa jih razdelimo v tri velike skupine:

- **organizacijske** (npr. vsebina dela, razporeditev delovnega časa, delovni pogoji, plače, možnost napredovanja);
- **skupinske ali mehke** (npr. delovno ozračje, reševanje sporov, odnosi s sodelavci in nadrejenimi);
- **osebne** (posameznikove osebnosti, delovne vrednote, potrebe in prizadevanja) (Čož, 2015, str. 31, 32).

Možina (2002, str. 184) dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, razdeli v šest kategorij:

- **vsebina dela**: možnost uporabe znanj, učenja in strokovne rasti, zanimivost dela;
- **samostojnost pri delu**: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije;
- **plača, dodatki in ugodnosti**: plača predstavlja dejstvo, da bo zaposleni lahko zadovoljil svoje osnovne potrebe, dolgoročno pa mu lahko pomeni tudi varnost, vzpon po družbeni lestvici, pomembnosti itn. (Svetlik, Možina, 1998, str. 156);

- **vodenje in organizacija dela:** ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- **odnosi pri delu:** dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- **delovne razmere:** majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

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

- **kvantitativne metode** (osebno, telefonsko, internetno, pošto anketiranje);
- **kvalitativne metode** (skupinske diskusije, intervjuji);
- **sekundarni postopki** (evidenca pritožb, absentizem, fluktuacija).

Bontis, 2002, po Mihaličevi (2006, str. 267) pravi, da orodje za merjenje zadovoljstva uporabljamo za permanentno povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih z naslova rezultatov spremljanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih.

Merjenje zadovoljstva je v organizacijah standardni postopek, ki ga po navadi izvaja samostojna kadrovska služba. V prvi fazi se opredelijo elementi področja dela, ki bi lahko vplivali na zadovoljstvo (kvalitativna metoda). Z raziskavo se osredotočajo predvsem na naslednja področja:

- odnosi med zaposlenimi,
- odnosi med zaposlenimi in vodstvom,
- pogoji dela,
- pretok informacij,
- nagrajevanje,
- napredovanje,
- izobraževanje.

Nato se na osnovi tega izdelava vprašalnik (kvantitativna metoda) s trditvami, ki jih zaposleni ocenjujejo z različnimi ocenami ali lestvicami strinjanja ali nestrinjanja. Ko so vprašalniki zbrani, se izračunajo rezultati po elementih oziroma področjih (Tavčar, 2004, str. 46–49).

Za zagotavljanje stalnega zadovoljstva zaposlenih je koristno takojšnje ali čim hitreje zaznavanje problemov, ki nastajajo v delovnem procesu. Problemi občasno nastajajo v vseh delovnih kolektivih. Priporočljivo je, da se merjenja stopnje zadovoljstva zaposlenih izvajajo vsaj enkrat letno. Priporočljivo je tudi, da se merjenje zadovoljstva zaposlenih izvede pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v podjetju. Le tako spremljamo, kako so posamezne spremembe v podjetju sprejeli zaposleni, kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo in podobno.

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih v podjetju lahko ugotovimo, kje so prednosti in kje slabosti delovnega procesa v podjetju, ustvarijo se temelji, kako lažje upravljati zadovoljstvo v podjetju. S periodičnimi merjenji pa lahko v podjetju ugotavljamo napredek na tem področju oziroma zaznamo spremembe zaradi različnih ukrepov. Z merjenjem vodstvo lahko pridobi pomembne povratne informacije:

- na katerih področjih v podjetju so potrebne spremembe in večja prizadevanja;
- kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno;
- kaj slabo vpliva na zaposlene;
- kje so potrebne izboljšave;
- kakšno je splošno stanje v podjetju ...

http://www.statistik.si/podjetja/zadovoljstvo-zaposlenih/?gclid=EAlaIQobChMlj-bzsPn03glVzbDtCh2jawwGEAAYASAAEqJ4JPD_BwE.

Skočir (2001, str. 1099) navaja tri najpogostejše metode, ki se v praksi uporabljajo za merjenje zadovoljstva zaposlenih:

- **strukturirani vprašalnik:** prednosti tovrstnih vprašalnikov so, da so preprosti za uporabo, analizo in interpretacijo rezultatov. Ker so pogosto uporabljeni, omogočajo primerljivost rezultatov, stroški njihove izvedbe pa so relativno nizki. Slabo stran predstavlja možnost, da oblika vprašanja nehote napeljuje na določen odgovor. Drugi dve slabosti se izražata v tem, da zaposleni lahko različno razumejo vprašanja, odgovori zaposlenih pa ne odražajo nujno enakih dejanskih občutkov. Za ocenjevanje se najpogosteje uporablja 5- ali 7-stopenjska Likertova lestvica, kjer posameznik izrazi svoje strinjanje oziroma nestrinjanje.
- **intervju:** prednost intervjuja je, da nam omogoča boljše poglobitev v določeno tematiko, s tem pa pridobimo natančnejše informacije. Njegova slabost pa je v tem, da terja veliko stroškov in časa. Lahko je odprti, delno strukturirani z opornimi točkami, ali pa visoko strukturirani intervju, kar pa je pravzaprav govorna različica vprašalnika.
- **kombinacija vprašalnika in intervjuja:** gre za kombinacijo kvantitativnih podatkov iz vprašalnika in kvalitativnih podatkov iz intervjuja. S pomočjo poglobljenih intervjujev, ki se opravijo z zaposlenimi, se podrobneje lahko obravnava neka problematika in tako bodisi potrdi ali pa zavrne hipoteze, ki so predhodno osnovane na podlagi vprašalnikov.

Pogačnik (1997) predlaga za merjenje zadovoljstva pri delu *Lestvico delovnega zadovoljstva*, ki je preprost pripomoček, s katerim lahko ugotavljamo bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo bodisi analiziramo organizacijsko klimo podjetij ali manjših skupin v podjetjih. Sestavljena je iz 15 postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski lestvici, nanašajo pa se na zadovoljstvo z različnimi vidiki dela, kot so delovne razmere, možnosti napredovanja, plača, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, ugled dela in podobno. Prednosti lestvice so, da je ljudem razumljiva in da anketiranci vprašalnik lahko rešijo doma, slabost pa, da lahko

pride do halo efekta in da lestvica nima norm (https://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih#Merjenje_zadovoljstva_pri_delu).

Job Descriptive Index (JDI) ali v slovenski verziji *Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu* (JDI) meri splošno zadovoljstvo z delom in je tako namenjen široki populaciji zaposlenih v različnih delovnih organizacijah. Je eden najbolj razširjenih instrumentov za merjenje zadovoljstva pri delu. Vanj je vključenih pet vidikov dela: delo, sodelavci, šef, plača in napredovanje, ki predstavljajo razmeroma samostojna področja dela. Slovenski prevod vprašalnika je sestavljen iz 106 postavk, ki jih ocenjujemo na 3-stopenjski lestvici. Dobre strani tega instrumenta so, da dobimo podatke o različnih vidikih zadovoljstva pri delu, ima ustrezni konstruktivno in vsebinsko veljavnost ter občutljivost in je zaradi preproste uporabe široko uporabljen ter namenjen vsem izobrazbenim nivojem. Slabe strani predstavljajo stare norme, nejasen pomen nekaterih postavk in to, da je individualna diagnostična uporaba v večini kontekstov nesmiselna (https://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih#Merjenje_zadovoljstva_pri_delu).

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England in Lofquist, 1967) ali v slovenski verziji *Vprašalnik zadovoljstva z delom* (MSQ) (Tratnjek, 2007 – krajša različica) in *Vprašalnik zadovoljstva z delom* (MVZ) (Ulčar, 2010 – daljša različica) je namenjen merjenju splošnega delovnega zadovoljstva pri različnih poklicih. Meri zadovoljstvo z napredovanjem, delovnimi pogoji, raznovrstnostjo del, socialnim statusom, vodenjem, varnostjo zaposlitve, medsebojno pomočjo, avtoriteto, ustvarjalnostjo pri delu, sodelavci, delovnimi uspehi, pohvalami in priznanji, plačilom, odgovornostjo ter pravili in postopki podjetja. Daljša verzija ima 100 postavk, krajša pa 20. Krajša verzija ima tri podlestvice, daljša pa 21, ocenjuje se jih na 5-stopenjski lestvici. Prednosti so: pridobitev podrobnejših informacij o vidikih dela, kot je ugotavljanje zadovoljstva z individualnim nagrajevanjem, odkriva poklicne potrebe delavcev, pridobiva informacije o krepitvi delovnih mest in je preprost za branje. Slabosti so zastarele norme, dostopne le za nekatere poklice (https://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih#Merjenje_zadovoljstva_pri_delu).

2.4 Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje

Zadovoljstvo pri delu je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko želi na delovnem mestu. In obratno. Zadovoljni zaposleni so največ, kar si želi vsako podjetje, in so predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo (Čož, 2015, str. 30).

Za delodajalca je ključno, da pozna osebnostne lastnosti svojih zaposlenih: kako so vodljivi, iznajdljivi in ustvarjalni, ali so sposobni timskega dela, ali so uspešnejši pri samostojnem delu, znajo graditi dober odnos s poslovnimi partnerji, so vztrajni in natančni pri izvrševanju zaupnih nalog ... Pomembno je, da so razporejeni na delovna

mesta, ki ustrezajo njihovemu tipu osebnosti. Le tako bodo lahko najbolj učinkoviti, obenem pa tudi bolj zadovoljni, ker bodo delo opravljali z veseljem. In če med njimi vlada prava »kemija«, rezultat ne izostane (Čož, 2015, str. 28).

Nasprotni učinek od zadovoljstva imenujemo nezadovoljstvo. Pri posamezniku se pojavi takrat, kadar določene potrebe ostajajo nezadovoljene, neizpolnjene. Nezadovoljstvo pri delu opredelimo, kadar se posameznik pri delu ne počuti dobro, kadar so zapostavljene njegove želje ali pa za svoje delo ni primerno motiviran oziroma nagrajen. Posledice se pojavijo pri odklanjanju določenih aktivnosti, ni volje do dela, pojavljajo se zamujanje na delo, spori na delovnem mestu, odsotnosti z dela, tatvine. Posledice manjše delovne prizadevnosti pa se kažejo v slabi kakovosti dela, zamujanju rokov, nizki produktivnosti.

Značilno je, da se med dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo v Sloveniji na zelo visokem mestu pojavi prav slabo cenjeno delo. To kaže, da delavci za svoja prizadevanja pri delu in delovne dosežke ne dobijo ustreznih priznanj. Podatki kažejo, da so vodje usmerjeni predvsem v delovne naloge in ne k ljudem. Ne spremljajo dovolj niti poteka niti rezultatov dela delavcev in se raje zatekajo k neosebni tehniki nadzoru. S tem pa delavci ne dobijo dovolj povratnih informacij o svojem delu, niti potrebne podpore, če jo potrebujejo. Tako so neustrezni vodje skupni imenovalec slabe organizacije dela in dejstva, da delo delavcev ni zadosti cenjeno (Možina ur., 2002, str. 183).

3 PRIPADNOST ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih

Pripadnost zaposlenih (employee commitment) je strokovno definirana kot večdimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo in s poslanstvom organizacije ter delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov. Najbolj nazorno bomo pripadnost zaposlenega prepoznali kot izražen občutek posameznika, ki pripada organizaciji in svojemu timu, želi pomagati sodelavcem v organizaciji, podpira svojega vodjo, ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, se zavzema za kolektivno dobro, ob krizah ne zapusti organizacije in mu je v čast opravljati svoje delo, širi dobro ime organizacije in podobno.

V okviru spoznavanja pojma pripadnosti naj omenimo še, da poznamo več vrst pripadnosti, in sicer timu ali skupini, delu, vodji, karieri, organizaciji in podobno, a med njimi je pripadnost organizaciji najpomembnejša. Zato je cilj, da dosežemo pripadnost organizaciji, in sicer tako, da bo organizacija poskrbela za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 6, 7).

Pripadnost je povezana z občutkom zaupanja in s sprejemanjem ciljev ter vrednot podjetja. Zaradi tega občutka so zaposleni pripravljene v podjetje vlagati svoj trud, hkrati pa so prizadevajo, da bi ostali njegov člen. Pripadnost lahko vsebuje pozitivne ali negativne elemente. Glede na usmerjenost posameznika k podjetju namreč lahko razlikujemo dve vrsti ravnanja: »želim« ali »moram«. Kadar so v ospredju pozitivni elementi, torej »želim«, takrat občutek pripadnosti pri zaposlenih vzbuja navdušenje in zanos. Nasprotno pa negativni elementi pripadnosti, torej odnos »moram«, zaposlene osredotočajo zgolj na izpolnjevanje njihovih dolžnosti (Musek Lešnik, 2006).

Občutek pripadnosti zaposlenih ne prispeva samo k večji učinkovitosti podjetja (boljšim rezultatom, zmanjševanju odsotnosti idr.), ampak tudi k vtisu, ki si ga o podjetju ustvarijo potrošniki. O občutku pripadnosti in predanosti podjetju lahko govorimo, kadar zaposleni:

- verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo kot svoje,
- so pripravljene trdo delati za dobrobit podjetja ter
- so trdno odločeni ostati v podjetju (Musek Lešnik, 2006).

Pripadnost ima lahko tri osnove:

- **vdanost:** vključevanje v podjetje zaradi specifičnih nagrad (koristnost),
- **istovetenje** (identificiranje): vključevanje v podjetje na podlagi želje po občutku sprejetosti,
- **ponotranjenje:** vključevanje v podjetje zaradi skladnosti med osebnimi in organizacijskimi vrednotami.

»Pravo pripadnost« označujeta istovetenje in ponotranjena »vključenost« zaposlenih v podjetju. Šele v teh okoliščinah se razvije tudi navezanost na podjetje. Visok občutek pripadnosti je povezan z močnim zaupanjem, sprejemanjem ciljev in vrednostjo podjetja, zato ga spremlja pripravljenost zaposlenih, da se trudijo za podjetje in si prizadevajo ostati njegov člen (Musek Lešnik, 2006).

Vendar pa Meyer in Allenova (v Podnar, 2006, str. 3) poudarjata, da pripadnost ne pomeni vedno le lojalnost in pripravljenost za delo. Pripaden je lahko tudi nekdo, ki je v organizaciji zaposlen že dolgo, njegova kariera v njej se je končala, vendar vseeno noče zamenjati organizacije, ker se zaveda ugodnosti, ki jih je deležen. Zato ostaja v organizaciji in ji je »pripaden«, čeprav je njegov način pripadnosti daleč od splošnega razumevanja tega pojma.

Mayer in Allenova (v Podnar, 2006, str. 4) navajata, da ne glede na to, ali so avtorji mnenja, da so zaposleni preveč pripadni, ali da je pripadnost zaposlenih stvar preteklosti, pa jih večina definira pripadnega zaposlenega kot nekoga, ki ostane v organizaciji v dobrih in slabih časih, prihaja na delo točno in redno, dela polni delovni

čas ali pa celo še dlje, ščiti premoženje organizacije, se z njo identificira, njegovi osebni cilji pa sovpadajo s cilji organizacije.

Mayer in Allenova (v Podnar, 2006, str. 4) sta zbrala nekaj različnih definicij pripadnosti, ki skupaj določajo tri vidike pripadnosti, opisane v njenem trikomponentnem modelu (glej tabelo 1).

Avtor	Opredelitev pripadnosti
1. sklop: Opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na čustveni naravnosti	
Kanter	Čustvena navezanost posameznika na skupino.
Sheldon	Identifikacija posameznika z organizacijo.
Hall, Schneider in Nygren	Proces, prek katerega posameznik sprejme organizacijske cilje za svoje.
Buchanan	Čustvena navezanost na organizacijske vrednote in cilje ter na organizacijo samo po sebi.
Mowday, Porter in Steers	Stopnja posameznikove identifikacije in vključenosti v organizacijo.
2. sklop: Opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na stroškovni naravnosti	
Kanter	Razmerje med profitabilnostjo nadaljnje zaposlenosti v organizaciji in stroški, povezanimi z odhodom iz organizacije.
Becker	Pripadnost se razvije, ko posameznik svoje interese zunaj organizacije poveže z interesi organizacije.
Hrebiniak in Alutto	Pripadnost je strukturalni fenomen, ki se pojavi kot rezultat individualno-organizacijskih transakcij.
3. sklop: Opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na moralni odgovornosti	
Wiener in Gechman	Pripadnost organizaciji je družbeno sprejeto obnašanje, ki presega formalne odnose do organizacije.
Wiener	Posameznik internalizira organizacijske norme in vrednote, ki ga spodbujajo, da deluje v skladu z organizacijskimi cilji.
Marsh in Mannari	Pripadni zaposleni meni, da je njegova moralna odgovornost ostati v podjetju ne glede na to, v kolikšni meri podjetje nagrajuje njegova prizadevanja.

Tabela 1: Definicije pripadnosti organizacije
(Vir: Meyer in Allen, 1997, str. 12.)

3.2 Vrste pripadnosti

Pripadnost zaposlenih so sprva obravnavali kot enodimenzionalni konstrukt, kar je povzročalo neenotnost in zmedo. Mayer in Allenova (v Podnar, 2006, str. 4) pa sta jo opredelila kot sklop treh dimenzij, kar je povzela tudi večina sodobnih avtorjev in danes velja za prevladujoči pristop. Ugotovila sta, da so opredelitve pri drugih avtorjih zaradi razlik v psiholoških stanjih različne. Na podlagi tega sta oblikovala tridimenzionalni modul, kjer je pripadnost predstavljena kot skupek treh različnih komponent:

- čustvena ali efektivna pripadnost;
- vztrajnostna oz. temporalna ali kalkulatívna pripadnost;
- normativna pripadnost.

Vse tri omenjene pripadnosti so torej psihološka stanja, ki določajo odnos posameznika do obravnavane entitete in vplivajo na njegovo odločitev, ali želi ostati z njo povezan, navajata Mayer in Allenova (v Podnar, 2006, str. 4).

3.2.1 Čustvena ali efektivna pripadnost

Odseva čustveno navezanost posameznika na organizacijo, njegovo vpletenost in poistovetenje z organizacijo. Bistvo te pripadnosti je v tem, da posameznik ostaja v organizaciji, ker sam tako želi. K temu pripomorejo še posebej take izkušnje pri delu, ki zadovoljujejo njegovo potrebo, da se znotraj organizacije počuti sproščeno in usposobljen za svoje delovne naloge. Za zaposlene, ki čutijo močno čustveno pripadnost, je najmanj možnosti, da bi zapustili organizacijo. Na čustveno pripadnost naj bi delovale štiri ključne skupine dejavnikov:

- osebnostne značilnosti,
- značilnosti dela (npr. spremenljivost, samostojnost),
- organizacijske oziroma strukturne značilnosti (Podnar, 2006, str. 4,5).

Dejavniki, ki vplivajo na čustveno pripadnost organizaciji, so jasnost posameznikove vloge, nekonfliktnost, upoštevanje posameznika pri nadrejenih, pošten sistem nagrajevanja, izzivi pri delu, možnost napredovanja, sodelovanje pri odločanju ... Vodstvo podjetja bi moralo storiti vse, da bi se ti dejavniki čim bolj upoštevali, saj pripomorejo k večji čustveni pripadnosti, pri čemer praktično ne povzročajo dodatnih stroškov (Podnar, 2006, str. 4, 5).

3.2.2 Vztrajnostna oz. temporalna ali kalkulatívna pripadnost

Na to vrsto pripadnosti delujeta dva osnovna dejavnika, in sicer pomen in/ali število naložb, ki jih posameznik vloži v organizacijo, ter pomanjkanje zaznanih boljših

možnosti. Vztrajnostna pripadnost se vzpostavi takrat, ko ima posameznik več koristi od tega, da v organizaciji ostane, saj bi mu morebitni odhod prinesel le stroške. Kot možni stroški se štejejo izguba bonitet, izguba časa, ki ga je namenil pridobivanju posebnega znanja za delo, morebitni selitveni stroški ... Posameznik bo tudi pretehtal, koliko sta njegova izobrazba ter znanje prenosljiva v drugo okolje, in manj ko je teh možnosti, večja je njegova vztrajnostna pripadnost. Na tovrstno pripadnost vplivata tudi starost in delovna doba posameznika, ki sta premo sorazmerni (Podnar, 2006, str. 4, 5).

3.2.3 Normativna pripadnost

Na normativno pripadnost vpliva posameznikova primarna socializacija (družina, socializacija) ali organizacijska socializacija, ki ga oblikuje, še preden pride v izbrano delovno okolje ali po tem. Nanaša se na njegov občutek dolžnosti, da ostane v organizaciji. Normativna pripadnost je toliko večja, kadar organizacija vlaga vanj svoj čas in sredstva. Tudi kadar starši zaposlenega poudarjajo pomembnost zvestobe podjetju, ker so bili sami v njem za nedoločen čas, se pripadnost povečuje. Nekateri ocenjujejo, da je normativna pripadnost najbolj subjektivna od vseh treh in je zato za vodstvo najteže obvladljiva (Podnar, 2006, str. 4–5).

Za organizacijo sta najbolj zaželeni čustvena in normativna pripadnost, saj imata več pozitivnih kot negativnih posledic, medtem ko kalkulatívna pripadnost za organizacijo ni najboljša (Mesner - Andolšek in Štebe, 2001).

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost

Občutek pripadnosti sestavljajo racionalni in iracionalni elementi. Oboji so lahko notranji (zasebni) in zunanji (javni):

- **racionalni elementi** vključujejo prostovoljne obveznosti, izrecne in jasne obljube ter zavezo (odgovornost), da jih bo zaposleni izpolnil. Ti lahko sodijo na področje »želim« in tudi »moram«;
- **iracionalni elementi** vključujejo čustvene izkušnje naklonjenosti, navezanosti, všečnosti, privlačnosti, občutek povezanosti z nečim širšim, občutek skladnosti, vrednost in podobno;
- **javni elementi** občutka pripadnosti predstavljajo javno in očitno izkazovanje pripadnosti podjetju (zaobljuba, zaveza);
- **zasebni oz. osebni elementi** pripadnosti so skriti načini, kako posameznik doživlja pripadnost podjetju, in niso poznani drugim (sodelavcem, nadrejenim) (Musek Lešnik, 2006).

Musek Lešnik (2006) navaja, da je med drugimi dejavniki zadovoljstva z delom občutek pripadnosti izrazito pomembno povezan s *klimo* v podjetju, še posebej z njenimi dimenzijami s/z:

- strukturo podjetja,
- nagradami,
- toplino,
- podporo,
- identiteto,
- tveganjem in
- globalno klimo.

Bolj ko je jasna struktura podjetja, bolj kot podjetje pravično nagraduje zaposlene (oziroma oni zaznavajo nagrajevanje kot pravično) in priznava njihove dosežke, bolj kot so odnosi v podjetju topli in med sodelavci vlada razumevanje, bolj kot se zaposleni lahko istovetijo s podjetjem, bolj kot je v podjetju prisotna pripravljenost za tveganje – izrazitejši bo občutek pripadnosti zaposlenih. In obratno: ljudje, ki manj »pozitivno« zaznavajo klimo, izražajo tudi manj pripadnosti podjetju. Izraz »pozitivno« se nanaša na tiste značilnosti klime, ki vodijo k večji učinkovitosti, na primer zaznava demokratičnega stila vodenja, prijetni odnosi med zaposlenimi, spodbujanje inovativnosti, pravična razmerja med dosežki in nagradami (Musek Lešnik, 2006).

Poleg omenjenih dimenzij klime na občutek pripadnosti močno vplivajo *odnosi v podjetju*. Zaposleni, ki pozitivneje zaznavajo svoje odnose s sodelavci, navadno čutijo večjo pripadnosti podjetju. Načrtno izboljšanje odnosov v kolektivu potem takem lahko večja občutek pripadnosti. Pri tem pa ne gre le za odnose s sodelavci, za občutek pripadnosti so enako pomembni tudi odnosi z nadrejenimi (Musek Lešnik, 2006).

Pomemben vpliv na pripadnost ima tudi zaznava *podpore podjetja*, stopnje, do katere podjetje ceni prispevke zaposlenih in skrbi za njihovo dobro počutje. Večja, kot je, večja je pripadnost zaposlenih (Musek Lešnik, 2006).

Tudi *reševanje konfliktov* vpliva na pripadnost; bolj kot podjetje učinkovito rešuje nastale konflikte, večja je pripadnost zaposlenih.

Ne nazadnje je treba omeniti še en pomemben dejavnik, in sicer *skladnost med pričakovano in dejansko klimo*. Bolj kot se idealna klima zaposlenih ujema z zaznavo, večji je občutek pripadnosti (Musek Lešnik, 2006).

3.4 Pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo

Pripadnost zaposlenih je veliko težje doseči kot pa njihovo zadovoljstvo pri delu. Eden glavnih vzrokov za to je, da je interes za doseganje zadovoljstva dvostranski, za doseganje pripadnosti pa enostranski. Za zadovoljstvo zaposlenega se namreč

prizadevata tako delojemalec kot delodajalec, medtem ko se za pripadnost prizadeva večinoma le delodajalec. Posameznik namreč skoraj nikoli ne razmišlja o tem, kako bi bil bolj pripaden organizaciji, timu ali vodji, temveč se ta pripadnost razvije bolj ali manj sama po sebi na osnovi zadovoljstva, lahko pa se sploh ne razvije (Mihalič, 2008, str. 6).

Mihaličeva (2008, str. 6) navaja, da sta zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v zelo tesni povezavi, saj se prek prvega stanja doseže drugo. Za uspešnost in učinkovitost zaposlenega je pripadnost vedno nekoliko manj pomembna, ne pa nepomembna. Zaposleni je namreč lahko uspešen in učinkovit le, če je zadovoljen, ob tem pa ni potrebno, da je tudi pripaden. Čeprav se pripadnost doseže prek zadovoljstva, je torej zaposleni lahko samo zadovoljen, ne pa tudi pripaden. Ne more pa biti pripaden, če najprej ni zadovoljen. Vsekakor je za uspešnost podjetja dolgoročno najbolje, da pri zaposlenih doseže obe stanji.

Zaposleni skoraj nikoli ne razmišlja, kako bi postal bolj pripaden podjetju, pač pa se prek različnih dejavnikov pripadnost razvije spontano. To mora podjetje oziroma njegovo vodstvo tudi razumeti, kajti kakršne koli metode ali postopki spodbujanja pripadnosti zaposlenih lahko povzročijo nasprotno učinke (Mihalič, 2008, str. 6).

Visoko pripadnost označujejo ravnanja, s katerimi ljudje v podjetju presegajo tisto, kar se od njih pričakuje: ne zaradi pričakovanih nagrad, pač pa zaradi globljega notranjega občutka povezanosti s podjetjem. Na drugi strani jo v širšem smislu izražajo vsa pozitivna vedenja v podjetju, ki:

- presegajo formalne zapovedi podjetja,
- izstopajo v svoji pozitivni konotaciji,
- niso namenjena neposrednemu priznanju in nagradi,
- so pomembna z vidika dosežkov podjetja.

Takšno vedenje usmerjajo pozitivna stališča zaposlenih do podjetja in dela ter njihove osebne lastnosti. Izraža se na različne načine, kot:

- pripravljenost pomagati (sodelavcem, podjetju, potrošnikom), poštenost (fair play) in druge prosocialne vrline (altruizem, empatija, tovarištvo, solidarnost);
- dobronamernost in pripravljenost sprejeti tudi manj idealne okoliščine brez pritoževanja in izpostavljanja sebičnih interesov;
- osebna iniciativnost, pripravljenost prispevati nove zamisli za dobrobit podjetja;
- skrbnost (vestnost, natančnost) pri opravljanju zadolžitvev in nalog;
- zanimanje za vprašanja, ki so pomembna za podjetje;
- zavednost, pripadnost podjetju, ki jo spremlja ugodje ob njegovih uspehih;
- skrb za osebni razvoj zaradi razvoja podjetja itn. (Musek Lešnik, 2006).

4 PREDSTAVITEV IZBRANE ORGANIZACIJE X

Organizacija X je s svojim poslovanjem začela leta 1992, danes pa posluje z izjemno bilančno vsoto v 11 poslovnih enotah po Sloveniji. Ceni varnost in v zameno omogoča stimulatívne obrestne mere ob zjamčeni varnosti vlog strank in poslovanja organizacije.

Prav tako omogoča osebne račune fizičnih in pravnih oseb, obrtnikov, društev, fiduciarne račune, osebne račune z možnostjo dviganja gotovine na bančnih avtomatih, ima lastno plačilno kartico, ponuja potrošniške in stanovanjske kredite, kredite za obrtnike in podjetnike, opravlja plačilni promet ter omogoča elektronsko bančništvo.

4.1 Certifikat družini prijazno podjetje

Certifikat Družini prijazno podjetje predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja organizacije in je edini tovrstni certifikat v Sloveniji. Zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, ki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege in števila nezgod ter v povečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih, kar pomeni jasne pozitivne ekonomske učinke.

Zaposleni v organizaciji X imajo boljše možnosti za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, saj je organizacija že leta 2013 pridobila osnovni certifikat Družini prijazno podjetje in se tako pridružila več kot 260 slovenskim podjetjem, ki se zavedajo pomena usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih.

S pridobitvijo osnovnega certifikata so se v organizaciji X zavezali, da bodo uvedli 14 ukrepov, ki predstavljajo obvezo za družbeno odgovorno ravnanje v prihodnje in hkrati priznanje za dosedanje delo ter ugodnosti, ki so jih deležni zaposleni, kar jim je tudi uspelo.

S svetovalno-revizijskim postopkom, ki ima funkcijo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, so določili in uresničili izbrane cilje ter ukrepe. Glede na notranjo oceno dejanskega stanja so s pomočjo zunanjega svetovalca določili načrt uvedbe ukrepov, katerih cilj je izboljšanje upravljanja delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

V letu 2017 so pridobili še polni certifikat Družini prijazno podjetje, ki pomeni potrditev dosedanjega dela na tem področju, nove zaveze pri uresničevanju vrednot usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, hkrati pa prinaša nove ugodnosti za zaposlene v obliki še dodatnih petih novih ukrepov.

- komunikacija z zaposlenimi;
- komuniciranje z zunanjo javnostjo;

- raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine;
- izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine;
- fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda;
- postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti;
- otroški časovni bonus – vstop v šolo in uvajanje v vrtec;
- tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja;
- informiranje o prihajajočih spremembah, pomembnih za zaposlene;
- druženje med zaposlenimi;
- vnovično vključevanje po daljši odsotnosti;
- korporativno prostovoljstvo;
- oglaševanje enakih možnosti;
- otroci v organizaciji/podjetju;
- obdaritev otrok zaposlenih;
- otroški časovni bonus;
- sodelovanje svojcev zaposlenih pri občasnih delih v organizaciji;
- posojila in finančna pomoč;
- interni razpisi: Družini prijazno podjetje delno financira.

5 ANALIZA ODGOVOROV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

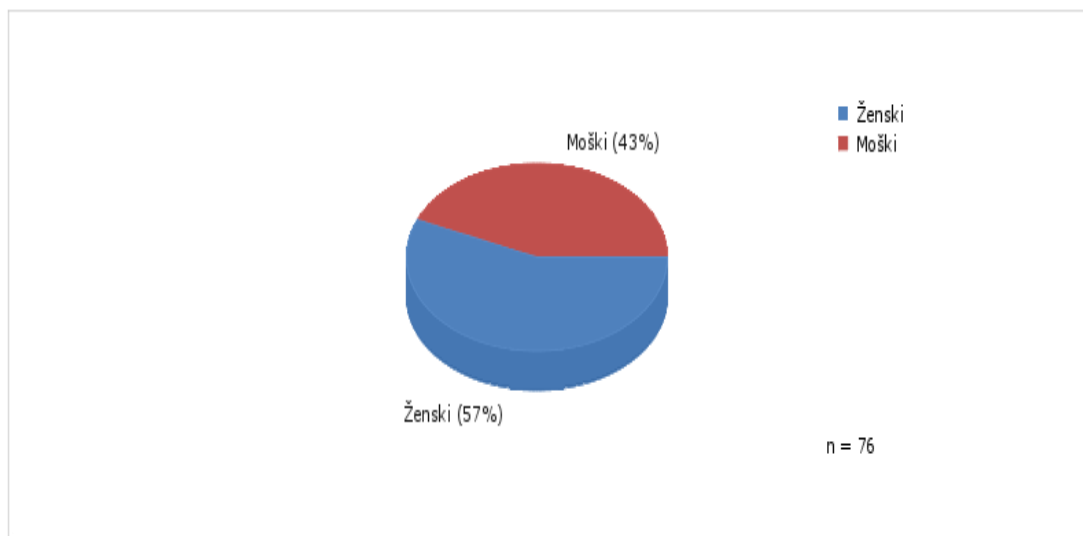
Anketni vprašalnik je bil razdeljen med zaposlenimi v organizaciji X. Vsi zaposleni so bili seznanjeni, da je anketni vprašalnik popolnoma anonimen ter da so rezultati namenjeni izključno raziskavi v okviru diplomske naloge.

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. V prvem delu so bile podane trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, in sicer na elemente dela ter njihovega delovnega mesta. V drugem delu vprašalnika so bile podane trditve, ki se nanašajo na pripadnost zaposlenih. Trditve so bile v povezavi z delom, delovnim mestom in organizacijo. V zadnjem delu pa so bila podana splošna demografska vprašanja, in sicer: spol, starost, izobrazba in delovna doba v izbrani organizaciji. V organizaciji X je bilo na dan 31. 12. 2018 zaposlenih 108 delavcev. Vrnjenih je bilo 78 vprašalnikov, od tega 2 nepopolno izpolnjena. Za analizo smo torej uporabili 76 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Spol	Število anketirancev	Delež (v %)
Moški	33	43
Ženski	43	57
Skupaj	76	100

Tabela 2: Spol

Vir: Lastni.



Grafikon 1: Spol (v %)

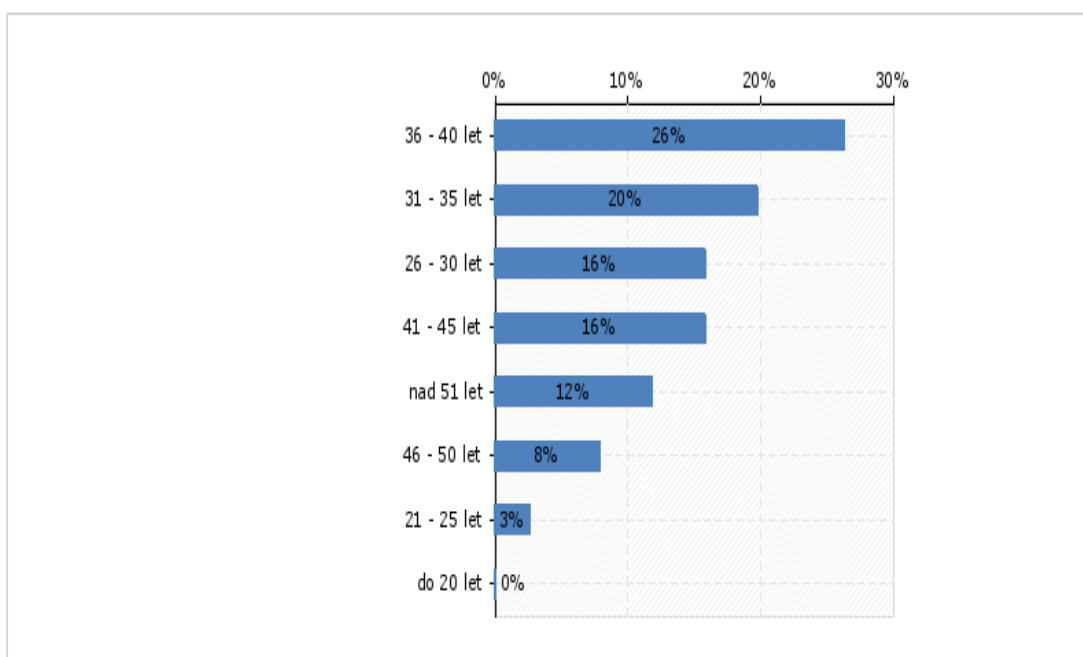
Vir: Lastni.

Grafikon 1 prikazuje, da je v raziskavi sodelovalo 76 zaposlenih (100 %). Od tega 43 žensk (57 %) in 33 moških (43 %).

Starost	Število anketirancev	Delež (v %)
Do 20 let	0	0
21–25 let	2	3
26–30 let	12	16
31–35 let	15	20
36–40 let	20	26
41–45 let	12	16
46–50 let	6	8
Nad 51 let	9	12
Skupaj	76	100

Tabela 3: Starost

Vir: Lastni.



Grafikon 2: Starost (v %)

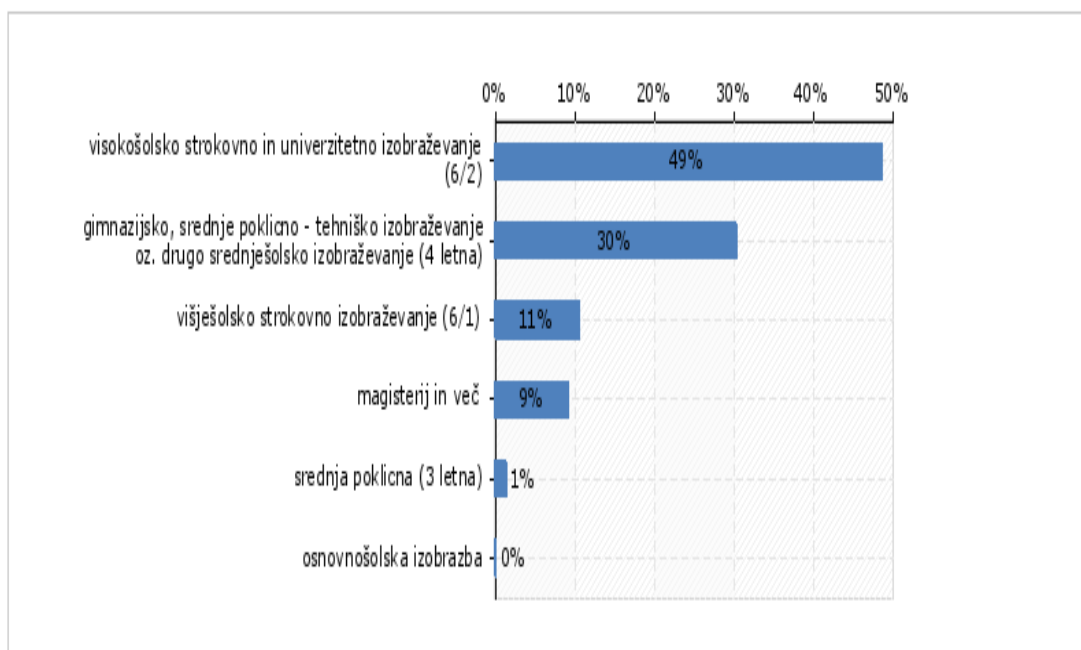
Vir: Lastni.

Grafikon 2 prikazuje starost anketirancev. Po starosti so bili razvrščeni v 8 skupin. Največ zaposlenih je v starostni skupini 36–40 let, in sicer 20 zaposlenih (26 %). Sledi ji starostna skupina 31–35 let s 15 zaposlenimi, kar predstavlja 20 %. Starostni skupini 26–30 let ter 41–45 let imata vsaka po 12 zaposlenih (15 %), 9 anketirancev spada v skupino nad 51 let (12 %), 6 zaposlenih v skupino 46–50 let (8 %), 2 anketiranca pa v starostno skupino 21–25 let. V starostno skupino do 20 let ni bil razvrščen nobeden anketiranec.

Izobrazba	Število	Delež (v %)
Osnovnošolska izobrazba	0	0
Srednja poklicna izobrazba (3-letna)	1	1
Gimnazijsko, srednje poklicno oz. tehniško izobraževanje (4-letna)	23	30
Višješolsko strokovno izobraževanje 6/1	8	11
Visokošolsko strokovno in univerzitetno izobraževanje 6/2	37	49
Magisterij in več	7	9
Skupaj	76	100

Tabela 4: Izobrazba

Vir: Lastni.



Grafikon 3: Izobrazba (v %)

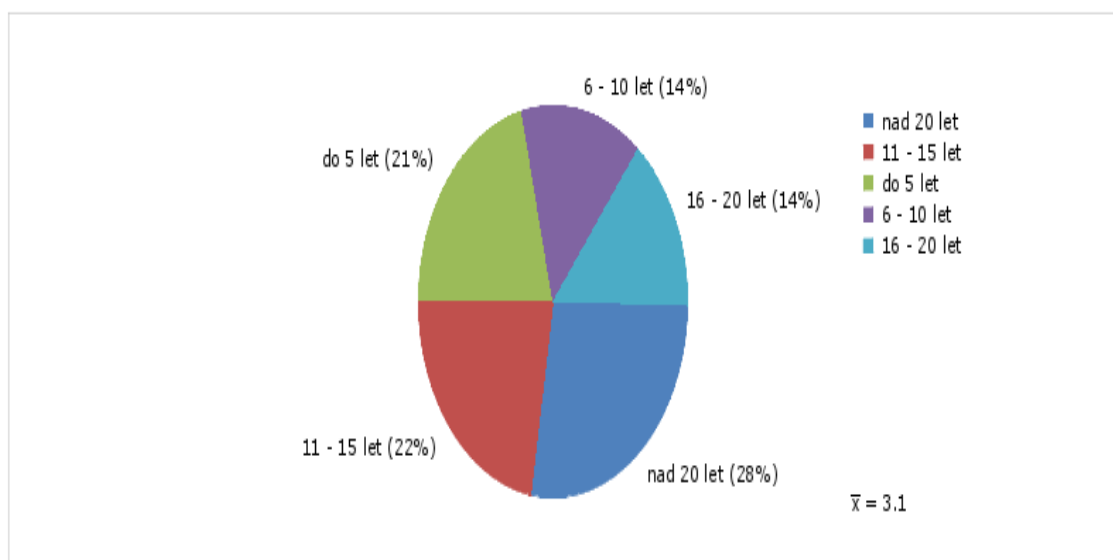
Vir: Lastni.

Grafikon 3 prikazuje izobrazbo anketiranih. Skoraj polovica vprašanih (49 %) ima visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, 30 % anketiranih gimnazijsko, srednjo poklicno, tehniško oziroma drugo srednješolsko izobrazbo, 11 % višješolsko strokovno izobrazbo, 9 % vprašanih magisterij in več ter samo en zaposleni srednjo poklicno izobrazbo. Med anketiranimi ni bilo nobenega z osnovnošolsko izobrazbo.

Delovna doba	Število	Delež (v %)
Do 5 let	16	21
6–10 let	11	14
11–15 let	17	22
16–20 let	11	14
Nad 20 let	21	28
Skupaj	76	100

Tabela 5: Delovna doba

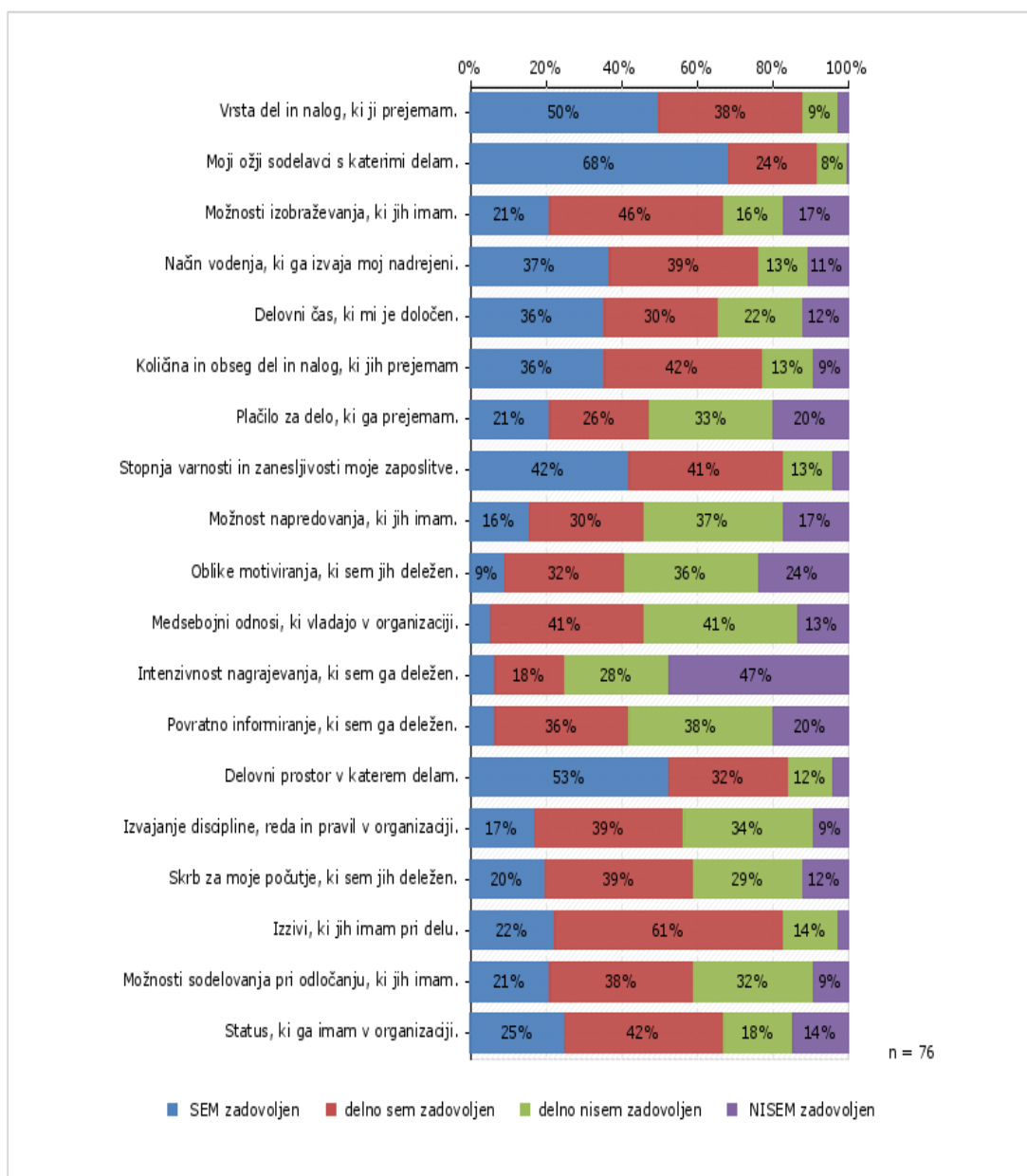
Vir: Lastni.



Grafikon 4: Delovna doba (v %)

Vir: Lastni.

Grafikon 4 prikazuje delovno dobo v izbrani organizaciji X. Razdelili smo jo v pet skupin. Največ anketiranih, in sicer 28 %, spada v skupino z nad 20 let delovne dobe, 17 zaposlenih (22 %) ima 11–15 let delovne dobe, 21 % anketiranih spada v skupino do 5 let delovne dobe ter 14 % vprašanih v skupino 6–10 let ter 16–20 let delovne dobe.



Grafikon 5: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva (v %)

Vir: Lastni.

Trditve	SEM zadovoljen	Delno sem zadovoljen	Delno nisem zadovoljen	NISEM zadovoljen
Plačilo, ki ga prejemam za delo	16 (21 %)	20 (26 %)	25 (33 %)	15 (20 %)
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve	32 (42 %)	31 (41 %)	10 (13 %)	3 (4 %)
Možnosti napredovanja, ki jih imam	12 (16 %)	23 (30 %)	28 (37 %)	13 (17 %)
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen	7 (9 %)	24 (32 %)	27 (36 %)	18 (24 %)
Intenzivnost nagrajevanja, ki sem ga deležen	5 (7 %)	14 (18 %)	21 (28 %)	36 (47 %)
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni	28 (37 %)	30 (39 %)	10 (13 %)	8 (11 %)

Tabela 6: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva

Vir: Lastni.

Pri sklopu trditev, ki se navezujejo na plačilo za delo, stopnji varnosti in zanesljivosti, možnosti napredovanja, oblike motiviranja, ki so jih deležni, intenzivnost nagrajevanja ter način vodenja nadrejenega bi predvsem izpostavila plačilo, ki se še vedno pojavlja na vrhu kot najpomembnejši dejavnik nezadovoljstva med zaposlenimi. Rezultat prikazuje, da je samo 21 % zaposlenih zadovoljnih s plačilom ter 33 % vprašanih, ki delno niso zadovoljni.

Pri obliki motiviranja je samo 12 % zaposlenih zadovoljnih, pri intenzivnosti nagrajevanja pa samo 7 % vprašanih.

Samo 4 % anketiranih niso zadovoljni s stopnjo varnosti, kar pomeni dobro za organizacijo, skoraj polovica, in sicer 42 % zaposlenih, pa jih je s stopnjo varnosti in zanesljivosti svoje zaposlitve zadovoljnih.

Glede možnosti napredovanja je zadovoljnih samo 16 % zaposlenih. Pri načinu vodenja nadrejenega je večina zadovoljna (37 %) oziroma delno zadovoljna (39 %).

Trditve	SEM zadovoljen	Delno sem zadovoljen	Delno nisem zadovoljen	NISEM zadovoljen
Vrsta del in nalog, ki ji prejemam	38 (50 %)	29 (38 %)	7 (9 %)	2 (3 %)
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejemam	27 (36 %)	32 (42 %)	10 (13 %)	7 (9 %)
Izzivi, ki jih imam pri delu	17 (22 %)	46 (61 %)	11 (14 %)	2 (3 %)

Tabela 7: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva

Vir: Lastni.

V sklopu trditvev, ki se nanašajo na delovno mesto zaposlenega, je kar 50 % anketiranih zadovoljnih z vrsto del in nalog, ki jih prejemajo. S količino in obsegom del in nalog je nezadovoljnih samo 9 % anketiranih, s trditvijo »Izzivi, ki jih imam pri delu« pa je kar 46 % zaposlenih, ki so delno zadovoljni, ter samo 3 % vprašanih, ki niso zadovoljni.

Trditve	SEM zadovoljen	Delno sem zadovoljen	Delno nisem zadovoljen	NISEM zadovoljen
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam	52 (68 %)	18 (24 %)	6 (8 %)	0 (0 %)
Medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji	4 (5 %)	31 (41 %)	31 (41 %)	10 (13 %)
Status, ki ga imam v organizaciji	19 (25 %)	32 (42 %)	14 (18 %)	11 (14 %)

Tabela 8: Sklop trditvev za merjenje zadovoljstva
Vir: Lastni.

Z »Medsebojnimi odnosi, ki vladajo v organizaciji«, je zadovoljnih presenetljivo samo 5 % anketiranih, skoraj polovica, 41 % vprašanih, pa je delno zadovoljnih oziroma nezadovoljnih.

Kar 68 % anketiranih je zadovoljnih s svojimi ožjimi sodelavci in samo 25 % zaposlenih je zadovoljnih s statusom, ki ga imajo v organizaciji.

Trditve	SEM zadovoljen	Delno sem zadovoljen	Delno nisem zadovoljen	NISEM zadovoljen
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam	16 (21 %)	29 (38 %)	24 (32 %)	7 (9 %)
Možnosti izobraževanja, ki jih imam	16 (21 %)	35 (46 %)	12 (16 %)	13 (17 %)
Povratno informiranje, ki sem ga deležen	5 (7 %)	27 (36 %)	29 (38 %)	15 (20 %)
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen	15 (20 %)	30 (39 %)	22 (29 %)	9 (12 %)

Tabela 9: Sklop trditvev za merjenje zadovoljstva
Vir: Lastni.

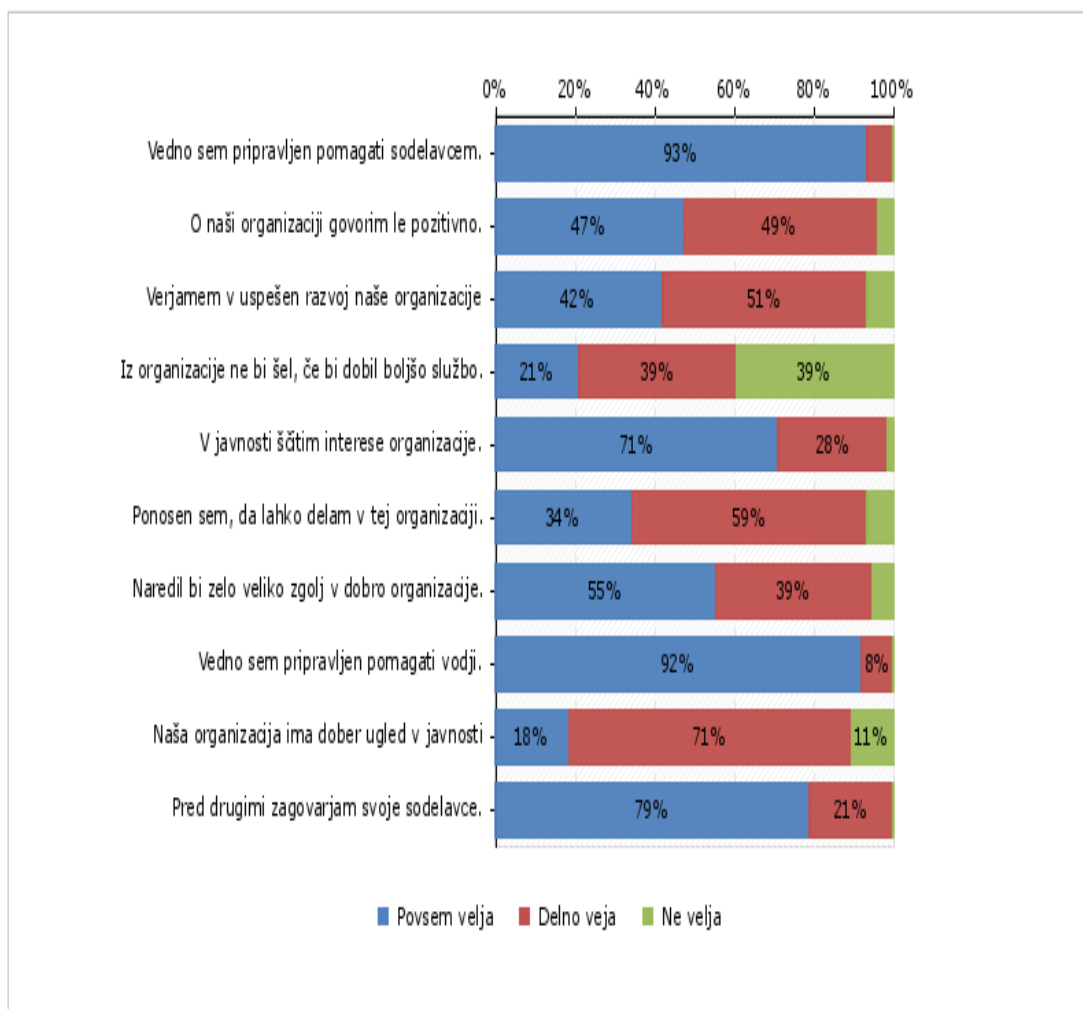
S trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenega, smo pridobili naslednje rezultate: z »Možnostmi sodelovanja pri odločanju, ki jih imam« je zadovoljnih le 21 % zaposlenih, 38 % vprašanih se s trditvijo delno strinja. Z »Možnostmi izobraževanja, ki jih imam«, je skoraj polovica vprašanih, tj. 46 %, delno zadovoljnih, le 13 % zaposlenih je odgovorilo, da niso zadovoljni.

Na trditev »Povratno informiranje, ki sem ga deležen«, je samo 7 % anketiranih odgovorilo, da so zadovoljni, skoraj polovica, tj. 38 % anketiranih, pa je odgovorila, da delno niso zadovoljni. S trditvijo »Skrb za moje počutje, ki sem je deležen« ni zadovoljnih 9 % anketiranih, kar 39 % anketiranih pa je delno zadovoljnih.

Trditve	SEM zadovoljen	Delno sem zadovoljen	Delno nisem zadovoljen	NISEM zadovoljen
Delovni čas, ki mi je določen	27 (36 %)	23 (30 %)	17 (22 %)	9 (12 %)
Delovni prostor, v katerem delam	40 (53 %)	24 (32 %)	9 (12 %)	3 (4 %)
Izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji	13 (17 %)	30 (39 %)	26 (34 %)	7 (9 %)

Tabela 10: Sklop trditev za merjenje zadovoljstva
Vir: Lastni.

Kar 36 % anketiranih je zadovoljnih s delovnim časom, ki jim je določen, le 12 % pa jih je odgovorilo, da niso zadovoljni. S podano trditvijo »Delovni prostor, v katerem delam« je zadovoljnih 53 % anketiranih, le 9 % vprašanih pa ni zadovoljnih s trditvijo »Izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji«.



Grafikon 6: Sklop trditev za merjenje pripadnosti (v %)

Vir: Lastni.

Trditve	Povsem velja	Delno velja	Ne velja	Skupaj
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem	71 (93 %)	5 (7 %)	0 (0 %)	76 (100 %)
Vedno sem pripravljen pomagati vodji	70 (92 %)	6 (8 %)	0 (0 %)	76 (100 %)
Pred drugimi zagovarjam svoje sodelavce	60 (79 %)	16 (21 %)	0 (0 %)	76 (100 %)

Tabela 11: Sklop trditev za merjenje pripadnosti

Vir: Lastni.

S podanimi trditvami, ki se nanašajo na pripadnost zaposlenih, smo z rezultati pridobili dejansko stanje v izbrani organizaciji.

Večina anketiranih je potrdila, da so vedno pripravljeni pomagati sodelavcem, in sicer kar 93 % vprašanih, 79 % vprašanih pa je pred drugimi pripravljeno zagovarjati svoje

sodelavce. Prav tako so zaposleni pripravljeni pomagati tudi vodji, kar 92 % anketiranih se s to trditvijo strinja.

To pomeni, da je povezanost med zaposlenimi zelo dobra, prav tako so rezultati pokazali dober odnos zaposlenih z vodjo, kar je posledično za organizacijo zelo pozitivno.

Trditve	Povsem velja	Delno velja	Ne velja
V javnosti ščitim interese organizacije	54 (71 %)	21 (28 %)	1 (1 %)
Naredil bi zelo veliko zgolj v dobro organizacije	42 (55 %)	30 (39 %)	4 (5 %)
O naši organizaciji govorim le pozitivno	36 (47 %)	37 (49 %)	3 (4 %)
Ponosen sem, da lahko delam v tej organizaciji	26 (34 %)	45 (59 %)	5 (7 %)

Tabela 12: Sklop trditev za merjenje pripadnosti

Vir: Lastni.

Več kot polovica vprašanih, in sicer 71 %, v javnosti ščiti interese organizacije, prav tako bi 55 % anketiranih naredilo zelo veliko zgolj v dobro organizacije. Malo manj kot polovica, tj. 47 % anketiranih, se strinja s trditvijo, da o organizaciji govorijo le pozitivno. Glede na rezultate pa je presenetljivo malo zaposlenih, in sicer le 34 %, ki so ponosni, da delajo v izbrani organizaciji.

Zaposleni imajo o svoji organizaciji pozitivno mnenje, kar pomeni, da čutijo pripadnost organizaciji. Vendar pa je še vseeno skoraj polovica anketiranih mnenja, da so delno ponosni, da delajo v tej organizaciji.

Trditve	Povsem velja	Delno velja	Ne velja	Skupaj
Verjamem v uspešen razvoj naše organizacije.	32 (42 %)	39 (51 %)	5 (7 %)	76 (100 %)
Iz organizacije ne bi šel, če bi dobil boljšo službo.	16 (21 %)	30 (39 %)	30 (39 %)	76 (100 %)
Naša organizacija ima dober ugled v javnosti.	14 (18 %)	54 (71 %)	8 (11 %)	76 (100 %)

Tabela 13: Sklop trditev za merjenje pripadnosti

Vir: Lastni.

Samo 18 % anketiranih meni, da ima organizacija dober ugled v javnosti, vendar pa skoraj polovica vprašanih, in sicer 42 %, verjame v uspešen razvoj organizacije. Samo

21 % anketiranih se strinja s trditvijo, da iz organizacije ne bi odšli, če bi dobili boljšo službo.

Le polovica zaposlenih verjame v uspešen razvoj organizacije ter njen ugled v javnosti, kar pomeni, da bo potreben kakšen ukrep, da bodo zaposleni prepričani o dobrem poslovanju organizacije, s tem pa ji bodo tudi pripadnejši, saj je skoraj 40 % vprašanih mnenja, da se delno strinjajo oziroma ne strinjajo z odhodom iz organizacije v primeru boljše službe.

6 ANALIZA POSTAVLJENIH HIPOTEZ

Hipoteza 1:

Zaposleni so pri svojem delu najbolj zadovoljni z dobrimi medsebojnimi odnosi med sodelavci ter varnostjo zaposlitve.

Trditev	Št. enot	Sem zadovoljen	Delno sem zadovoljen	Delno nisem zadovoljen	Nisem zadovoljen
Medsebojni odnosi, ki sem jih deležen	76	5 % (4)	41 % (31)	41 % (31)	13 % (10)
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve	76	42 % (32)	41 % (31)	13 % (10)	4 % (3)

Tabela 14: Analiza hipoteze 1

Vir: Lastni.

Skoraj polovica, kar 41 % anketiranih, pravi, da so delno zadovoljni oziroma delno niso zadovoljni z medsebojnimi odnosi. Na podlagi dobljenih rezultatov prvo trditev te hipoteze ovržemo.

Medsebojni odnosi med zaposlenimi so zelo pomembni v vsaki organizaciji, tako za posameznika kot vodstvo ter predvsem organizacijo kot celoto, če želi biti uspešna in učinkovita. Glede na pridobljene rezultate so potrebne spremembe na tem področju, potrebni so ukrepi, ki bodo izboljšali medsebojne odnose. Lahko so to npr. razna druženja, team buildingi, pikniki, razne delavnice ... Samo zadovoljni zaposleni prinašajo rezultate organizaciji, v nasprotnem primeru sledijo odhodi, odsotnosti z dela, konflikti ...

S podano trditvijo, ki se nanaša na stopnjo varnosti in zanesljivosti zaposlitve, smo ugotovili, da je zadovoljnih skoraj polovica (42 %) vprašanih ter samo 4 % anketiranih, ki niso zadovoljni. Zato tudi drugo trditev te hipoteze potrdimo.

Varnost zaposlitve ni nekaj, kar bi lahko vnaprej natančno opredelili. Tako delodajalec kot vodja morajo narediti vse, da bodo zagotovili varnost zaposlitve vsem zaposlenim, za kar si bodo tudi ti prizadevali z delavnostjo, vestnostjo in dosežki. Vendar pa ne morejo zaposlenim vnaprej dolgoročno obljubljeni varnosti zaposlitve, če ne vedo, ali bodo zaposleni obljubo lahko držali ali ne (Mihalič, 2008, str. 74–75).

Hipoteza 2:

Najbolj nezadovoljni pri delu so s plačo ter z možnostjo napredovanja.

Trditev	Št. enot	Sem zadovoljen	Delno sem zadovoljen	Delno nisem zadovoljen	Nisem zadovoljen
Plačilo, ki ga prejemam za delo	76	21 % (16)	26 % (20)	33 % (25)	20 % (15)
Možnosti napredovanja, ki jih imam	76	16 % (12)	30 % (23)	37 % (28)	17 % (13)

Tabela 15: Analiza hipoteze 2

Vir: Lastni.

Glede na podano hipotezo, s katero smo izpostavili, da so zaposleni najbolj nezadovoljni s plačilom, lahko ugotovimo, da 20 % vprašanih s plačilom ni zadovoljnih, 21 % anketiranih je zadovoljnih, največ vprašanih, in sicer 33 %, pa je odgovorilo, da s to trditvijo delno niso zadovoljni. Rezultat nam prikazuje, da je še vedno več zaposlenih nezadovoljnih s plačilom, zato prvo trditev hipoteze potrdimo.

Prav tako nam rezultat pri podani trditvi, ki se nanaša na možnost izobraževanja, ki ga imajo, prikazuje, da je samo 17 % vprašanih popolnoma nezadovoljnih, večina je odgovorila, da so delno nezadovoljni, in sicer 37 %, samo 16 % anketiranih pa je zadovoljnih. Največ anketiranih še vedno ni zadovoljnih z možnostmi izobraževanja, zato drugi del hipoteze potrdimo.

Napredovanje mora biti pogojeno izključno z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji, inovativnostjo in drugimi kompetencami, vplivom dela posameznika na ustvarjanje nove vrednosti in podobno (Mihalič, 2006, str. 243).

V našem primeru anketirani niso zadovoljni z možnostmi napredovanja. Naloga vodilnih je, da svojim zaposlenim jasno obrazložijo, kakšni so postopki napredovanja, kakšna je njihova naloga, kakšne so zahteve za napredovanje. S tem bodo zmanjšali nezadovoljstvo oziroma neučinkovitost na delovnem mestu ter pokazali, da ima vsak zaposleni možnost napredovanja.

Hipoteza 3:

Zaposleni so ponosni, da delajo v organizaciji X in on njej govorijo le pozitivno.

Trditev	Št. enot	Povsem velja	Delno velja	Ne velja
Ponosen sem, da lahko delam v tej organizaciji.	76	34 % (26)	59 % (45)	7 % (5)
O naši organizaciji govorim le pozitivno.	76	47 % (36)	49 % (37)	4 % (3)

Tabela 16: Analiza hipoteze 3

Vir: Lastni.

Rezultat prikazuje, da je le 34 % zaposlenih, ki so ponosni, da delajo v tej organizaciji. Več kot polovica, in sicer 59 % anketiranih, se s trditvijo delno strinja. Zato na podlagi pridobljenih rezultatov prvi del hipoteze lahko potrdimo.

Trditev, ki pravi »O naši organizaciji govorim le pozitivno«, je potrdila skoraj polovica vprašanih, kar 47 %, 49 % anketiranih pa se s trditvijo delno strinja, zato predpostavljeno hipotezo potrdimo.

Z dobljenimi rezultati smo ugotovili, da je polovica zaposlenih delno zadovoljna s tem, da dela v izbrani organizaciji, prav tako tudi o širjenju pozitivnega mnenja o svoji organizaciji, zato morajo vodstvo oziroma odgovorni uvesti potrebne izboljšave, da bodo zaposleni popolnoma zadovoljni z organizacijo, v kateri delajo.

Organizacija je lahko uspešna in ugledna, če so uspešni njeni zaposleni. Prav tako lahko trdimo, da so le zadovoljni zaposleni lahko uspešni. Tako je krog sklenjen, in v končni fazi se tudi občutek časti začne pri uspešnih posameznikih, ki pa morajo biti najprej zadovoljni (Mihalič, 2008, str. 67–68).

Hipoteza 4:

Zaposleni so si med seboj vedno pripravljeni pomagati.

Trditev	Št. enot	Povsem velja	Delno velja	Ne velja
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	76	93 % (71)	7 % (5)	0 % (0)

Tabela 17: Analiza hipoteze 4

Vir: Lastni.

Kar 93 % anketiranih je odgovorilo, da so vedno pripravljeni pomagati sodelavcem. Glede na pridobljeni rezultat hipotezo potrdimo. Prav gotovo je z večjim zadovoljstvom delati v organizaciji s sodelavci, ki se med seboj dobro razumejo, si zaupajo in si pomagajo. Lahko potrdimo, da med zaposlenimi vladajo dobri odnosi, to se kaže tudi v povečanju uspešnosti dela, spoštovanju človekove osebnosti, razumevanju raznih težav in prizadevanju, da bi jih rešili.

7 PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE

Glede na pridobljene rezultate, ki kažejo, da so zaposleni nezadovoljni glede plačila, bi organizaciji predlagali, da bi bila plača sestavljena iz več različnih postavk. Izhajali bi iz odgovornosti na delovnem mestu, uspešnosti, zmožnosti in pristožnosti, ki se kažejo v rezultatih dela. Zelo pomembno je tudi, da zaposleni razumejo plačni sistem svoje organizacije ter da so merila do vseh zaposlenih enaka in poštena.

Delodajalci obravnavajo plače in nagrajevanje predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in strategije podjetja. Na drugi strani pa zaposleni plačo in nagrajevanje vidijo predvsem kot povračilo oziroma plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi kot priznanje za svoje dosežke, znanje in sposobnosti (Zupan, 2009).

V osnovni ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Danes imajo vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek predvsem nedenarne oziroma intrinzične nagrade, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih:

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanje in usposabljanje;
- horizontalno in vertikalno napredovanje;
- omogočanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela;
- dodatni prosti dnevi;
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu;
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci;
- zagotovitev boljših delovnih pogojev;
- dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja;
- omogočanje večjih izzivov pri delu;
- različne simbolne nagrade (Mihalič, 2006, str. 216–217).

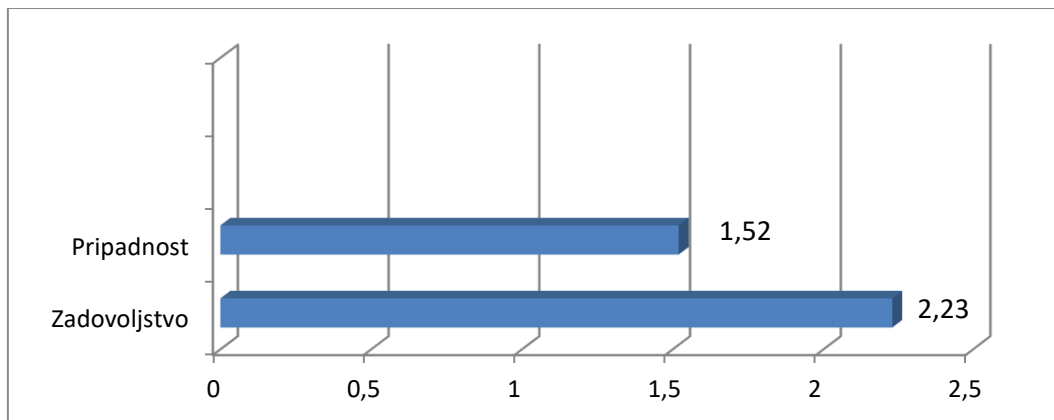
Menim, da le ustrezni sistem za povečanje zadovoljstva zaposlenih predstavlja temelj za uspešno doseganje ciljev ter nagrajevanje zaposlenih.

Za ohranjanje in povečanje medsebojnih odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi ter vodstvom bi predlagali razna druženja, srečanja, piknike, team buildinge ..., s katerimi bi omogočali večjo komunikacijo med vsemi zaposlenimi.

Spoštljiv odnos do zaposlenih vedno močno povečuje stopnjo njihovega zadovoljstva. V splošnem pa se pri tem zavedajmo, da spoštovanja zaposlenih do vodstva ne bomo zagotovili zgolj s tem, da bo tudi vodstvo spoštovalo zaposlene, vodstvo podjetja si mora spoštovanje pridobiti z dejanji. Spoštovanja bo deležno, če se bodo vodje držali naslednjih temeljnih načel, s katerimi bodo še dodatno vplivali na večje zadovoljstvo zaposlenih. Tako mora vodstvo:

- delati tisto, kar tudi zagovarja,
- poskrbeti, da se bodo zaposleni lahko vedno zanesli na vodje,
- vedno biti pravično do zaposlenih,
- graditi na lastni strokovnosti in jo tudi izkazovati,
- izpolniti vse obljube, ki jih je dalo zaposlenim,
- uveljavljati svojo avtoriteto z neavtokratskimi pristopi vodenja,
- delovati brez ustrahovanja zaposlenih,
- biti dostopno za svoje zaposlene in pripravljeno pomagati (Mihalič, 2008, str. 67).

Zanimala nas je tudi povprečna vrednost vseh trditev o zadovoljstvu in pripadnosti. V prvem sklopu trditev, ki so se nanašale na zadovoljstvo zaposlenih, smo sešteli vse povprečne vrednosti vseh podanih trditev. Enako smo naredili tudi pri sklopu trditev, ki so se nanašale na pripadnost zaposlenih.



Grafikon 7: Povprečna vrednost pripadnosti in zadovoljstva

Vir: Lastni.

Grafikon nam prikazuje povprečno vrednost zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Anketirani so sklopu trditev, ki so se nanašale na zadovoljstvo zaposlenih, dodelili povprečno oceno 2,23, kar izkazuje nizko vrednost zadovoljstva zaposlenih. Pri sklopu trditev, ki so se nanašale na pripadnost zaposlenih, so anketirani podelili povprečno oceno 1,52, kar izkazuje zelo nizko stopnjo pripadnosti med zaposlenimi. Glede na dobljeni rezultat je še vedno večje zadovoljstvo zaposlenih kot pa njihova pripadnost, vendar je pri obeh zelo nizka srednja vrednost. V izbrani organizaciji bodo

potrebni ukrepi najprej za dvig zadovoljstva zaposlenih, ker samo z zadovoljnimi zaposlenimi lahko pridobimo tudi take, ki so pripadni organizaciji.

Organizaciji predlagamo vsaj enkrat letno merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, ki ga samostojno izvaja kadrovska služba. Prav tako je merjenje priporočljivo tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. S pridobljenimi rezultati bi pridobili vpogled v dejansko stanje zadovoljstva in pripadnosti v izbrani organizaciji. Na podlagi pridobljenih rezultatov se pripravijo ukrepi za izboljšanje trenutnega stanja. Priporočljivo je tudi, da se uvedejo redni letni razgovori za vse zaposlene. S tem individualnim pristopom za vsakega zaposlenega posebej lahko ugotovimo, kaj je zanj najpomembnejše na delovnem mestu oziroma njegove prioritete ter pričakovanja do samega dela.

8 ZAKLJUČEK

Rezultati nam prikazujejo zelo nizko srednjo vrednost zadovoljstva (2,23), posledično še nižjo stopnjo pripadnosti svoji organizaciji (1,52). Da bi stopnjo zadovoljstva dvignili in spodbudili tudi stopnjo pripadnosti, moramo najprej ugotoviti razloge za nezadovoljstvo, nato pa z ustreznimi ukrepi izboljšati obstoječe stanje.

Glede na postavljene hipoteze smo dobili presenetljive rezultate. Z medsebojnimi odnosi, ki vladajo v organizaciji, je zadovoljnih le 5 % anketiranih. Skoraj polovica anketiranih (42 %) pa je zadovoljna s stopnjo varnosti in zanesljivosti svoje zaposlitve. Zato sem del hipoteze o medsebojnih odnosih ovrgla, potrjena pa je bila hipoteza o zadovoljstvu z varnostjo zaposlitve.

Druga hipoteza se je nanašala na plačilo za delo, s katerim je zadovoljnih samo 21 % anketiranih, z možnostmi napredovanja, ki jih imajo, pa delno ni zadovoljnih kar 37 % vprašanih. Drugo hipotezo v celoti potrdimo. V njej smo predpostavili, da zaposleni niso najbolj zadovoljni s plačilom za delo ter z možnostmi napredovanja.

Tretja hipoteza trdi, da so zaposleni ponosni, da delajo v tej organizaciji, ter o njej vedno govorijo pozitivno. Kar 47 % anketiranih, ki pravi, da o svoji organizaciji govorijo le pozitivno, in tudi več kot polovica (59 %) vprašanih se delno strinja, da so ponosni, ker delajo v tej organizaciji. Na podlagi rezultatov smo hipotezo potrdili.

Pri četrti hipotezi smo trdili, da so zaposleni vedno pripravljeni pomagati sodelavcem, kar je potrdil tudi rezultat. Kar 93 % anketiranih se je s trditvijo strinjalo, zato hipotezo potrdimo.

Merjenje stopnje zadovoljstva in pripadnosti je ključnega pomena za organizacijo, ki želi imeti zadovoljne in učinkovite zaposlene, posledično tudi pripadne. Samo z

zadovoljnimi zaposlenimi organizacija lahko ostaja uspešna in učinkovita ter čim bolj konkurenčna.

Na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Nekateri izmed njih močneje vplivajo na zaposlene kot drugi. Kateri dejavniki pa vplivajo na koga, je odvisno od posameznika in organizacije. Od posameznika je odvisno, ali se bo zadovoljil z določenimi dejavniki, ki mu jih ponuja organizacija. Od organizacije pa je odvisno, za katere dejavnike zadovoljstva se je odločila na podlagi poznavanja zaposlenih. Skoraj nemogoče je najti dejavnik, ki bi zadovoljil vse zaposlene.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko dosežemo na več načinov. Najprej moramo oblikovati primerno delovno mesto, kjer bo posamezni zaposleni samostojno lahko opravljali svoje delo, ki mu predstavlja izziv. Delo mora opravljati v primernih delovnih pogojih, saj mu primerno delovno okolje daje občutek ugodnosti pri delu. Za opravljeno delo mora dobiti primerno plačilo, ki mora ustrezati vloženemu trudu. Zelo pomembno je tudi, da se med zaposlenimi ustvarijo dobri medsebojni odnosi, saj ti povečujejo zadovoljstvo zaposlenih pa tudi splošno počutje. Z vsemi zaposlenimi je treba komunicirati. Naloga vodstva je, da zaposlene obvešča o tekočem dogajanju v organizaciji, jim daje potrebne informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje dela. Prav tako je pomembno, da se zaposlene čim bolj vključuje v odločitve, počutiti se morajo cenjene in spoštovane. Naloga nadrejenega je, da prisluhne mnenjem podrejenih, za dobro opravljeno delo pa naj jih tudi pohvali oziroma nagradi. Zaposlenim je treba omogočati razna izobraževanja, kar prinaša osebni in delovni razvoj.

Za mnoge zaposlene je pomembno, da so zadovoljni na svojem delovnem mestu. Želijo si delati v prijetnem okolju, ki jih spodbuja k uporabi njihovih zmožnosti. Prav tako bi moral biti cilj vsake organizacije, da ima zadovoljne zaposlene, saj to prinaša pozitivne učinke, posledično pa tudi zaposlene, ki so pripadni organizaciji.

9 LITERATURA IN VIRI

9.1 Literatura

Čož, Š. (2015). *Posel smo ljudje: dobri medosebni odnosi – osnova za zadovoljstvo in uspeh!*: priročnik s praktičnimi nasveti. Grosuplje: Izobraževalni zavod Znanje.

Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah/z uvodnimi pojasnili Barbare Kresal*, Oziris, Lesce.

Lipičnik, B. (1994). Management. Didakta, Radovljica. Str. 488–522.

Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mesner Andolšek, D., Štebe, J. (2001). *Strah, vrednote in pripadnost*. V M. Stanojevič (ur.), *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji* (str. 137–161). Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

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

Možina, S. (2002). *Strateški pomen kadrovskih virov*. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (str. 1–42).

Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., in drugi (1998). *Management kadrovskih virov*, uredil Možina, S., Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Popovič, M., Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

Skočir, N. (2001). *Zadovoljstvo zaposlenih*. V *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo / 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved*, Portorož, 28.–30. marec 2001, ur. Goran Vukovič, 1097–1104. Kranj: Moderna organizacija.

Svetlik, I., (2009). *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. V Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur.): *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tavčar, R. (2004). *Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez številok*. HRM, 2004 (6).

Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

Vukovič, G. (2001). *Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved*, Portorož, 28.–30. marec 2001, 1097–1104. Kranj: Moderna organizacija.

Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

9.2 Viri

Lešnik, V., Prah, G., (2008). *Pomen ugleda za delodajalca*. Najdeno 12. 1. 2019 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/pomen-ugleda-za-delodajalca-874.aspx>

Možina, S. (2001). *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Industrijska demokracija. Januar 2001. Najdeno 11. 1. 2019 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com>

Možina, S. (2002, št. 1). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Delavska participacija. Najdeno 11. 1. 2019 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=mo%C5%BEina+stane&letnik=2002&stevilka=1&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>

Musek Lešnik, K. (2006). *Pripadnost in predanost zaposlenih*. Najdeno 20. 12. 2018 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>

Podnar, K. (2006, št. 5). *Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij*. Združenje svetov delavcev Slovenije. Najdeno 7. 1. 2019 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=podnar&letnik=2006&stevilka=5&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>

Skupina IRI Ljubljana. *Zagotovimo si pripadnost zaposlenih*. Najdeno 12. 1. 2019 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/gradivo/clanki/135-zagotovimo-si-pripadnost-zaposlenih>

Statistik.si. *Zadovoljstvo zaposlenih povečuje produktivnost*. Najdeno 12. 1. 2019 na spletnem naslovu http://www.statistik.si/zadovoljstvo-zaposlenih/?gclid=EAlaIqobChMlj-bzsPn03gIVzbDtCh2jawwGEAAYASAAEgJ4JPD_BwE

Wikipedija prosta enciklopedija. *Zadovoljstvo zaposlenih*. Najdeno 20. 12. 2018 na spletnem naslovu https://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih#Merjenje_zadovoljstva_pri_delu

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

V okviru diplomske naloge z naslovom Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v organizaciji X vas prosim za izpolnitev ankete.

Anketni vprašalnik je popolnoma anonimen. Rezultati bodo uporabljeni izključno za namen diplomske naloge.

Za vaše odgovore se vam iskreno zahvaljujem!

Prvi del vprašalnika je namenjen merjenju zadovoljstva zaposlenih. Podanih je 19 trditvev, ki se nanašajo na elemente vašega dela ter delovnega mesta. Točka 1 pomeni, da ste s trditvijo popolnoma zadovoljni, točka 2 delno zadovoljni, točka 3 delno niste zadovoljni ter točka 4 popolnoma niste zadovoljni s trditvijo.

Vprašalnik izpolnite tako, da pri vsaki navedeni trditvi označite enega izmed štirih možnih odgovorov, ki po vašem mnenju najbolj prikazuje dejansko stanje.

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Elementi dela in delovnega mesta zaposlenega

Zap št.	Trditve	SEM zadovoljen 1	delno sem zadovoljen 2	delno nisem zadovoljen 3	NISEM zadovoljen 4
1.	Vrsta del in nalog, ki jih prejemam				
2.	Moji ožji sodelavci, s katerimi delam				
3.	Možnosti izobraževanja, ki jih imam				
4.	Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni				
5.	Delovni čas, ki mi je določen				
6.	Količina ter obseg del in nalog, ki jih prejemam				
7.	Plačilo, ki ga prejemam za delo				
8.	Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve				
9.	Možnosti napredovanja, ki jih imam				
10.	Oblike motiviranja, ki sem jih deležen				
11.	Medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji				
12.	Intenzivnost nagrajevanja, ki sem ga deležen				
13.	Povratno informiranje, ki sem ga deležen				

14.	Delovni prostor, v katerem delam				
15.	Izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji				
16.	Skrb za moje počutje, ki sem je deležen				
17.	Izzivi, ki jih imam pri delu				
18.	Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam				
19.	Status, ki ga imam v organizaciji				

Drugi del vprašalnika je namenjen merjenju pripadnosti zaposlenih. Podanih je deset trditve v povezavi z vašim delom, delovnim mesto in organizacijo, v kateri ste trenutno zaposleni. Točka 1 pomeni, da trditev povsem velja, točka 2 delno velja in točka 3 ne velja.

Vprašalnik izpolnite tako, da pri vsaki navedeni trditvi označite enega izmed treh možnih odgovorov, ki po vašem mnenju najbolj prikazuje dejansko stanje.

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH
--

Trditve v povezavi z delom, delovnim mesto in organizacijo
--

Zap št.	Trditve	Povsem velja 1	Delno velja 2	Ne velja 3
1.	Vedno sem pripravljen pomagati vodji.			
2.	O naši organizaciji govorim le pozitivno.			
3.	Verjamem v uspešen razvoj naše organizacije.			
4.	Iz organizacije ne bi šel, če bi dobil boljšo službo.			
5.	V javnosti ščitim interese organizacije.			
6.	Ponosen sem, da lahko delam v tej organizaciji.			
7.	Naredil bi zelo veliko zgolj v dobro organizacije.			
8.	Vedno sem pripravljen pomagati vodji.			
9.	Naša organizacija ima dober ugled v javnosti.			
10.	Pred drugimi zagovarjam svoje sodelavce.			

SPOL

- Moški
- Ženski

STAROST

- do 20 let

- nad 20–25 let
- nad 26–30 let
- nad 31–35 let
- nad 36–40 let
- nad 41–45 let
- nad 46–50 let
- nad 51 let

IZOBRAZBA

- osnovnošolska izobrazba
- srednje poklicna izobrazba, 3-letna (IV. st.)
- gimnazijsko, srednje poklicno – tehniško izobraževanje oz. drugo srednješolsko izobraževanje (V. st.)
- višješolsko strokovno izobraževanje (do leta 1994, st. VI/1)
- visokošolsko strokovno in univerzitetno izobraževanje (st. VI/2)
- magisterij (VII. st.) in več

DELOVNA DOBA

- do 5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 16–20 let
- nad 20 let

Najlepša hvala za vaše sodelovanje!