

## **Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih**

VID POGAČNIK\*

*Sava Tires, Sistemi izobraževanja in razvoja kadrov, Kranj*

**Povzetek:** Lestvica delovnega zadovoljstva je bila uporabljena na reprezentativnem vzorcu 5.094 zaposlenih v 54 slovenskih podjetjih. Ustrezne merske karakteristike in možnost vpogleda tako v skupno zadovoljstvo zaposlenega kot v 15 vidikov delovnega zadovoljstva kažejo na uporabnost instrumenta. Na kratko je interpretirana tudi kakovost delovnega življenja v slovenskih podjetjih.

**Ključne besede:** delovno zadovoljstvo, delovni motivi, lestvica delovnega zadovoljstva

## **The use of the Job Satisfaction Scale in Slovenian companies**

VID POGAČNIK

*Sava Tires, Staff Education and Development Systems, Kranj, Slovenia*

**Abstract:** The Job Satisfaction Scale was applied to a representative sample of 5.094 employees in 54 Slovenian companies. Appropriate metric characteristics and the possibility of insight into global job satisfaction as well as into its 15 aspects, speak for usefulness of this instrument. The quality of work life in Slovenian companies is also briefly described.

**Key words:** job satisfaction, job motives, Job Satisfaction Scale

CC=3650

---

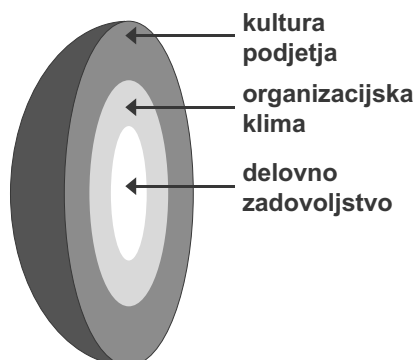
\*Naslov / address: mag. Vid Pogačnik, Sava Tires, Kadri, Sistemi izobraževanja in razvoja kadrov, Škofjeloška 6, 4000 Kranj, Slovenija, e-mail: vid\_pogacnik@goodyear.com

Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo je eden ključnih elementov poslovne odličnosti, zato je razumljivo, da ga vključuje v svoj sistem tudi evropski model poslovne odličnosti (sedmo poglavje). 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. Odločitev, da so institucije kakovosti tako odločile, temelji seveda na dokazanem dejstvu, da obstaja interakcija med zadovoljstvom zaposlenih in preostalimi vidiki poslovne odličnosti, da torej zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti podjetja, ki lahko njihovo vlaganje energije nagradi in tako prispeva k večjemu zadovoljstvu, s čimer je krog sklenjen.

Opisani mehanizem je podoben motivacijskemu krogu in dejansko se delovno zadovoljstvo v prvi vrsti nanaša na motivacijski vidik človeka v delovnem procesu. Že dolgo so znani temeljni delovni motivi in njihova stopnja zadovoljenosti tvori zadovoljstvo zaposlenega z delovno situacijo. »Mehko plat« podjetja, ki se nanaša na človeški dejavnik, poleg delovnega zadovoljstva opisujejo še drugi pojmi, kot sta na primer organizacijska klima in kultura podjetja. Če delovna motivacija odgovarja na vprašanje, kaj je za zaposlene v podjetju pomembno in kako so s temi dejavniki zadovoljni, je organizacijska klima širši pojem, ki se nanaša še na druge dejavnike, kot so na primer: prevzemanje odgovornosti, lojalnost, iniciativnost, tesnost nadzora, stili komuniciranja itd., ki pogojujejo velike razlike med podjetji, pri čemer pa ni nujno, da so zaposleni zaradi njih bolj ali manj zadovoljni z delovno situacijo. Končno kultura podjetja obsega še stvari, kot so: tradicija, vrednote, rituali itd., torej stvari, ki so najgloblje zakoreninjene v življenje podjetja in se najpočasneje spreminjajo. Odnose med temi pojmi ilustrira slika 1.

Za namene merjenja delovne motivacije in delovnega zadovoljstva smo v Savi razvili dve lestvici: Lestvico delovnih motivov in Lestvico delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997). Delovne motive, ki jih merita, kaže tabela 1.

V delovnih motivih psihologi prepoznavamo temeljne človekove motive (po



Slika 1: Dejavniki podjetja.

Tabela 1: Delovni motivi.

• delovne razmere	• ugled dela
• možnosti napredovanja	• soodločanje pri delu in poslovanju
• obveščenost o dogodkih v podjetju	• ustvarjalnost dela
• plača in druge materialne ugodnosti	• varnost dela
• odnosi s sodelavci	• neposredni vodja
• stalnost zaposlitve	• zahtevnost dela (fizična in psihična)
• možnosti strokovnega razvoja	• zanimivost dela
• svoboda in samostojnost pri delu	

varnosti, po ugledu, po pridobivanju itd.), ki pa so postavljeni v kontekst delovne situacije. Vsako od teh področij bi lahko še naprej delili na vidike, ki ga tvorijo. Na primer: delovne razmere na delovne pripomočke, prostor, mikroklimatske razmere itd., slednje spet naprej na hrup, temperaturo, vlago itd.

### Namen raziskave

Jeseni 1999 je Studio Participatis izvedel obsežno raziskavo delavske participacije. Eden od uporabljenih instrumentov je bila tudi Lestvica delovnega zadovoljstva. V raziskavi so en vprašalnik izpolnjevali predsedniki svetov delavcev, drugi vprašalnik in Lestvico delovnega zadovoljstva člani svetov delavcev, samo Lestvico delovnega zadovoljstva pa večji vzorec zaposlenih v podjetjih. Osnovni namen raziskave je bil ugotoviti zakonitosti, povezane z delavsko participacijo, hkrati pa smo dobili tudi reprezentativne podatke o zadovoljstvu slovenskih delavcev in nekatere povezave med delovnim zadovoljstvom in drugimi značilnostmi podjetij. V tem prispevku se bomo osredotočili samo na opisne podatke o delovnem zadovoljstvu.

### Metoda

#### Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 54 slovenskih podjetij. Vzorec podjetij je reprezentativen za slovensko gospodarstvo. Lestvico delovnega zadovoljstva je izpolnilo 510 članov svetov delavcev in 5.094 naključno izbranih zaposlenih v teh podjetjih. V vsakem podjetju so v vzorec izbrali desetkrat toliko zaposlenih, kolikor članov šteje svet delavcev.

#### Postopek zbiranja podatkov

Poimenski seznam so naredili z naključnim izborom iz plačilne liste, pri čemer so imeli navodilo, da zaposlene, ki so bili v času raziskave dalj časa odsotni, in vodilne ter vodstvene delavce v vzorcu nadomestijo z naslednjim zaposlenim s plačilnega seznama. Zaposlenim so ovojnice z lestvico in spremnim pismom razdelili člani sveta delavcev, vrnili pa so jih anonimno po pošti.

*Oblika postavk v lestvici:* petnajst postavk, ki jih kaže tabela 1, je imelo v lestvici naslednjo obliko:

DELOVNE RAZMERE



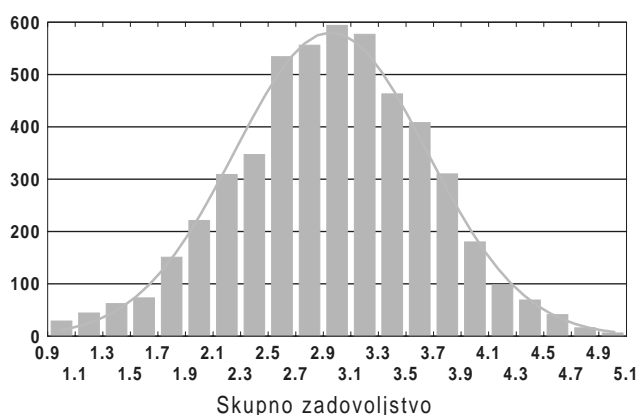
Navodilo za izpolnjevanje lestvice po kratkem uvodu opredeljuje petstopenjsko lestvico, na koncu pa še poziva, naj ocenjevalec/ka uporablja vseh pet ocen, razen če se njegovo/njeno zadovoljstvo zelo izrazito nagiba v eno ali v drugo smer.

*Skupno delovno zadovoljstvo:* tako pričujoča raziskava kot tudi prejšnje so pokazale, da je 15 postavk, ki tvorijo lestvico, v tako visokih interkorelacijah, da lahko upravičeno pri vsakem zaposlenem izračunamo skupni kazalec delovnega zadovoljstva, ki ga predstavlja povprečje vseh podanih ocen.

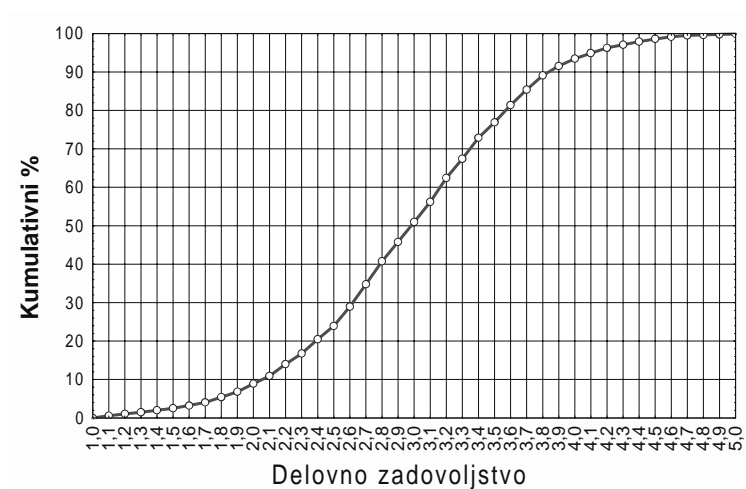
## Rezultati

### Porazdelitev skupnega delovnega zadovoljstva

Slika 2 kaže porazdelitev ocen skupnega delovnega zadovoljstva 5.094 delavcev v slovenskih podjetjih. Aritmetična sredina je 2,95, standardni odklon pa 0,70. To dvoje in oblika porazdelitve kažejo na idealno občutljivost inštrumenta, saj se obe skrajnosti lestvice (oceni 1 in 5) že nahajata blizu območja  $\pm 3$  standardnega odklona. Porazdelitev ocen je približno normalna, vendar test Kolmogorov-Smirnova že pokaže statistično pomembne odklone od normalnosti ( $p < 0,01$ ). Distribucija je rahlo negativno asimetrična. Za uporabnike, ki bodo uporabljali lestvico, slika 3 kaže, kolikšen odstotek ljudi se v slovenskih podjetjih nahaja pod določeno točko na lestvici.

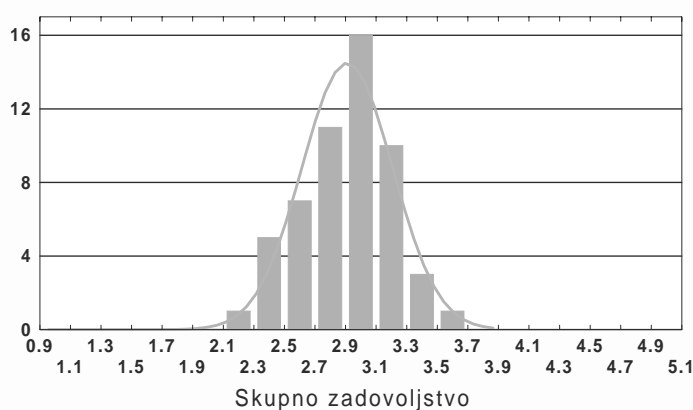


Slika 2: Porazdelitev ocen skupnega zadovoljstva.



Slika 3: Skupno zadovoljstvo – kumulativna porazdelitev.

V slovenskih podjetjih na splošno torej ni kakega nezadovoljstva, zaposleni pa tudi niso posebej zadovoljni. To seveda velja za podjetja, ki so v raziskavi sodelovala, in za njih lahko rečemo, da normalno poslujejo. Verjetno bi dobili povsem drugačno sliko v podjetjih, ki so na primer v stečaju. Variabilnost med posamezniki je seveda bistveno večja kot variabilnost med podjetji. Slika 4 kaže porazdelitev 54 slovenskih podjetij na Lestvici delovnega zadovoljstva. Podjetje z najnižjo stopnjo zadovoljstva je doseglo raven 2,16, podjetje z najvišjo pa 3,55. Tudi porazdelitev podjetij je približno normalna, vendar tudi pri njej test Kolmogorov-Smirnova pokaže statistično pomemben odklon od teoretične normalne porazdelitve. V podjetjih, ki uspešneje poslujejo, je nivo celotnega zadovoljstva v povprečju višji kot v manj uspešnih podjetjih. Korelacija med ekonometrično opredeljenim indeksom uspešnosti



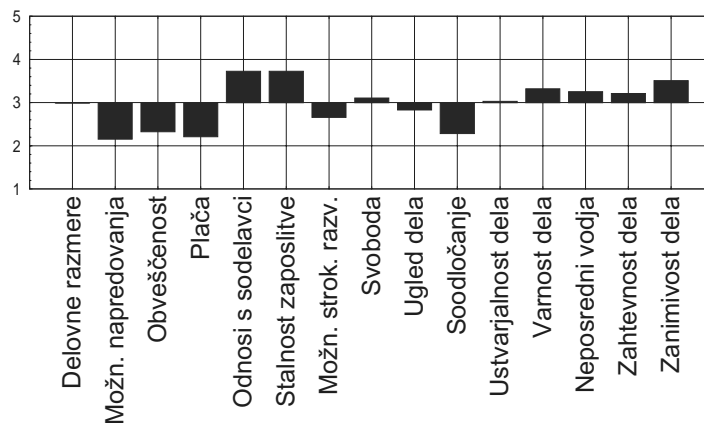
Slika 4: Skupno zadovoljstvo – porazdelitev 54 podjetij.

podjetja  $K^1$  in delovnim zadovoljstvom znaša +0,51 in je statistično pomembna ( $p < 0,01$ ).

### Profil delovnega zadovoljstva

Lestvica v slovenskih podjetjih daje tipičen profil, kaže ga slika 5. Na njej vidimo, da je na nekaterih vidikih zadovoljstvo zaposlenih daleč od povprečnega, bodisi v pozitivno bodisi v negativno smer. Od arbitrarne srednje vrednosti (3,00) se statistično pomembno odklanjajo vse aritmetične sredine, razen pri vidikih *delovne razmere* in *ustvarjalnost dela*. Seveda 15 vidikov delovnega zadovoljstva, ki jih vsebuje naša lestvica za ljudi ni enako pomembnih. Druge raziskave (npr. Pogačnik, 1997, 1999, 2000) so pokazale, da so za zaposlene na proizvodnih delih najpomembnejši motivatorji: plača, delovne razmere, stalnost zaposlitve in odnosi s sodelavci, pri strokovnih in vodstvenih delavcih pa izstopajo: plača, odnosi s sodelavci, strokovni razvoj, svoboda, ustvarjalno delo in zanimivo delo.

V podjetjih, ki so v raziskavi sodelovala, smo seveda našli dokaj različne profile delovnega zadovoljstva. Kljub temu pa se nekatere značilnosti pojavljajo v večini podjetij, tako da jih lahko interpretiramo tudi kot značilnosti lestvice. Tako na primer v nobenem podjetju zadovoljstvo z možnostmi napredovanja ne presega vrednosti 3,00 in na drugi strani zadovoljstvo z odnosi s sodelavci nikjer ni nižje od 3,00.



Slika 5: Profil delovnega zadovoljstva v Sloveniji,  $N = 5094$ .

<sup>1</sup>Povzeto po C. Peršakovi (Gospodarska učinkovitost in uspešnost, XI. posvet Zdrženja svetov delavcev slovenskih podjetij, Bled, 20. oktober 1999, Studio participatis, Kranj, str. 9-10):  $K = 0,2D + 0,1Z + 0,2P + 0,3R + 0,2I$ , pri čemer je:

-  $D$  = delež bruto dobička v panogi 1998 : delež bruto dobička v panogi 1997

-  $Z$  = zaposleni 1998 : zaposleni 1997

-  $P$  = plača na zaposlenega 1998 : plača na zaposlenega 1997

-  $R$  = neto dobiček 1998 : kapital 1998

-  $I = R : r$  ( $r$  = letna medbančna obrestna mera na dan 31.12.1998)

Tabela 2. Interkorelacije med postavkami Lestvice delovnega zadovoljstva.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	40	35	42	30	32	42	44	45	39	37	50	34	37	38	1. Delovne razmere
		38	42	19	24	54	39	41	50	38	30	36	24	33	2. Možnosti napredovanja
			38	24	23	41	34	37	45	31	33	29	21	23	3. Obveščенost
				19	26	41	37	38	40	32	35	29	30	30	4. Plača in druge mater. ugodnosti
					30	23	32	32	24	28	27	37	23	28	5. Odnosi s sodelavci
						33	33	30	27	30	31	26	25	28	6. Stalnost zaposlitve
							47	43	50	42	41	34	30	36	7. Možn. Strokovnega razvoja
								49	50	49	41	42	39	46	8. Svoboda
									50	48	42	39	35	44	9. Ugled dela
										50	36	37	29	38	10. Soodločanje
											37	32	36	54	11. Ustvarjalnost dela
												33	37	35	12. Varnost dela
													29	32	13. Neposredni vodja
														47	14. Zahtevnost dela
															15. Zanimivost dela

Vodeče ničle pred koeficienti korelacij so izpuščene. Vsi koeficienti so statistično pomembni na nivoju 0,05.

### Povezanost vidikov delovnega zadovoljstva

Tabela 2 kaže, da so vse korelacije med postavkami lestvice pozitivne in statistično pomembne na nivoju 0,05. Če matriko faktorjsko analiziramo z metodo glavnih komponent, znaša lastna vrednost prvega faktorja 6,08 (40,54% celotne variance), drugega že samo 1,12 (nadaljnjih 7,48% variance), lastna vrednost tretjega faktorja pa je že manjša od 1. To pomeni, da pri izpolnjevanju lestvice zaposleni posamezne postavke ocenjujejo pod močnim vplivom generalnega zadovoljstva z delovno situacijo, zaradi česar lestvica nima zelo izrazite strukture. Strukturno lestvice bomo kasneje ilustrirali še z drevesnim diagramom. Ker rezultati dovoljujejo izračun

Tabela 3. Korelacije postavk lestvice s skupnim rezultatom.

	<i>r</i>
1. Delovne razmere	0,62
2. Možnosti napredovanja	0,57
3. Obveščенost	0,50
4. Plača in druge mater. ugodnosti	0,54
5. Odnosi s sodelavci	0,42
6. Stalnost zaposlitve	0,44
7. Možn. Strokovnega razvoja	0,63
8. Svoboda	0,66
9. Ugled dela	0,65
10. Soodločanje	0,64
11. Ustvarjalnost dela	0,62
12. Varnost dela	0,57
13. Neposredni vodja	0,52
14. Zahtevnost dela	0,49
15. Zanimivost dela	0,57

skupnega delovnega zadovoljstva zaposlenega, naredimo v nadaljevanju analizo postavk lestvice. Cronbachov koeficient alfa je kar 0,89, kar je za lestvico, ki jo zaposleni izpolni v manj kot petih minutah, zelo dobro.

Iz tabele 3 je razvidno, da skupno zadovoljstvo najbolje odražajo postavke: svoboda pri delu, ugled dela, soodločanje, možnosti strokovnega razvoja, ustvarjalnost dela in delovne razmere, najbolj samosvoji pa sta postavki odnosi s sodelavci in stalnost zaposlitve. Vendar vse postavke statistično pomembno prispevajo k skupnemu zadovoljstvu, če bi katero koli od njih izvzeli, bi bil Cronbachov alfa manjši.

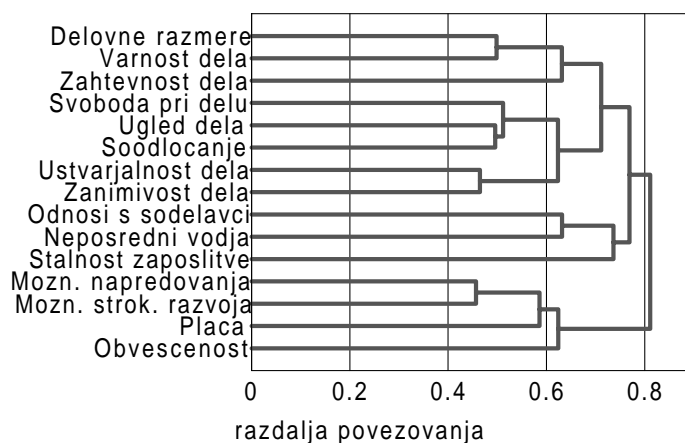
### Struktura Lestvice delovnega zadovoljstva

Kljub veliki homogenosti Lestvice delovnega zadovoljstva si vseeno oglejmo drevesno strukturo postavk, ki jo tvorijo (slika 6). Kot razdalja med objekti razvrščanja je bila vzeta vrednost 1-r, kot metoda razvrščanja pa Complete Linkage.

Vidimo, da se celoten skupek zgornjih osmih postavk nanaša na zadovoljstvo z naravo dela, ki kmalu razpade na tri postavke, ki se nanašajo na delovne razmere in preostalih pet postavk, ki kmalu spet razpadejo na dva sklopa. Prvega tvorijo postavke svoboda, ugled in soodločanje, drugega pa postavki zanimivost in ustvarjalnost dela. Drugi široki sklop se nanaša na zadovoljstvo z medosebnimi odnosi, zanimivo pa je, da je v tem sklopu tudi postavka stalnost zaposlitve. Tretji široki sklop tvorijo dejavniki pretežno ekstrinzične motivacije.

### Razprava

S pričujočo raziskavo smo v Sloveniji prvič dobili verodostojen vpogled v delovno zadovoljstvo zaposlenih. Psihologi, drugi strokovni delavci in vodje lahko sedaj v



Slika 6: Drevesna struktura postavk delovnega zadovoljstva.



svojem podjetju uporabijo Lestvico delovnega zadovoljstva (ki je v javni uporabi) in zbrane podatke primerjajo s profilom in skupnim zadovoljstvom, ki smo ga ugotovili na velikem vzorcu slovenskih podjetij in zaposlenih v njih. V družbah Sava, Sava Tires in Goodyear Engineered Products to redno počnemo vsaki dve leti in dobljeni rezultati so dobro izhodišče za ukrepanje. V zadnjih raziskavah ob standardni Lestvici delovnega zadovoljstva uporabljamo še odprta vprašanja, na primer: »Kaj vse bi po vašem mnenju v podjetju morali storiti za boljše poslovanje?« in »Kaj vse bi po vašem mnenju v podjetju morali storiti za povečanje zadovoljstva zaposlenih?« Kvalitativna analiza odgovorov zelo obogati raziskavo delovnega zadovoljstva v podjetju.

Pregled profila delovnega zadovoljstva, kakršen je na sliki 5, pokaže, da so zaposleni v Sloveniji zadovoljsni z odnosi s sodelavci in stalnostjo zaposlitve. Medosebni odnosi so vidik kakovosti delovnega življenja, ki si ga zaposleni zlepa ne dajo vzeti. Bolj zanimivo je, da se v odgovorih ne kaže kakršenkoli strah pred izgubo dela. Tudi zadovoljstvo z notranjimi vidiki dela je zadovoljivo. Zaposleni ocenjujejo, da imajo zanimivo delo, povprečno pa je tudi zadovoljstvo z zahtevnostjo, ustvarjalnostjo in svobodo pri delu. Dokajšnje zadovoljstvo z varnostjo dela kaže na problem ozaveščenosti slovenskih delavcev, ki še ne vidijo možnosti, da bi iz delovnega življenja povsem izvzeli nesreče in onesnaževanje okolja. Sicer pa bi bili najbrž Slovenci kar zadovoljni tudi z varnostjo na cestah, pa vemo, kakšna je. Dokajšnje zadovoljstvo z neposrednim vodjem pa kaže na eni strani spet na dobre medosebne odnose, na drugi strani pa na dejstvo, da zaposleni vodij na prvem nivoju niti ne opažajo kot delodajalce in torej odgovorne za vse tisto, kar zaposlenim predstavlja vire nezadovoljstva. »Slabo me plačajo, nimam dobrih možnosti napredovanja in tudi ne strokovnega razvoja, nisem dobro obveščen in nimam možnosti soodločanja«, trdijo anketiranci. Kljub temu so z neposrednim vodjem kar zadovoljni. Kdo torej v podjetjih odloča o vseh teh stvareh? Nekdo tam zgoraj? Konflikt lojalnosti prvih nivojev vodstva v slovenskih podjetjih torej še ni razrešen.

Zaposleni v slovenskih podjetjih so najbolj nezadovoljni z možnostmi napredovanja in plačo. Večini ljudi nikoli ni dovolj denarja in tudi hitrost njihovega napredovanja vedno zaostaja za tem, kako visoko cenijo svoje sposobnosti. Res pa je tudi, da po drugi strani slovenski delavci slovijo po svoji marljivosti in da se – kot kaže – v pogledu plač primerjajo z razvitim svetom. Nezadovoljstvo z možnostmi soodločanja pri delu in poslovanju pa kaže na to, da se zaposleni ob siceršnji suverenosti pri delu in zadovoljstvu s samo naravo dela, še vedno kot v »starih časih« čutijo odgovorni za širšo stvar. Seveda vsi ne morejo odločati o vsem, bi pa kazalo to pripravljenost izkoristiti za, na primer, vzpodbujanje množične inovativnosti. Tudi nizka stopnja zadovoljstva z obveščenostjo je področje, kjer ima slovenski menedžment (pa tudi sindikati, sveti delavcev itd.) še veliko priložnosti.

In slednjič so tu še rahlo nezadovoljstvo z možnostmi strokovnega razvoja ter z ugledom dela, ki ga zaposleni opravljajo, ter povprečno zadovoljstvo z delovnimi razmerami. S prvim od teh dejavnikov so bolj nezadovoljni delavci v neposredni

proizvodnji, strokovni delavci pa so v glavnem zadovoljni. Druga dva dejavnika je le težko podrobneje komentirati, čeprav sta v spektru stvari, ki bogatijo kakovost našega delovnega življenja, zelo pomembna.

Za ilustracijo na sliki 7 prikazujemo še delovno zadovoljstvo v treh slovenskih podjetjih, kjer je bilo to najvišje, in v treh, v katerih je bilo najnižje. Zanimivo je, da so tudi v podjetjih z visokim splošnim zadovoljstvom zaposleni zgolj povprečno zadovoljni z vsemi štirimi »kritičnimi dejavniki«. In obratno, tudi v podjetjih, v katerih je splošni nivo zadovoljstva najnižji, so zaposleni še vedno povprečno zadovoljni z medosebnimi odnosi, s stalnostjo zaposlitve in z zanimivostjo dela.

---

tu nekje slika 7

---

*Slika 7: Profili treh podjetij z najvišjim in treh podjetij z najnižjim zadovoljstvom.*

## Literatura

- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije [Job Motivation Scales]*. Ljubljana: Produktivnost.
- Pogačnik, V. (1999). Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo [Interpersonal relations, organizational culture and job satisfaction]. *Industrijska demokracija*, 12 (3), 3-5.
- Pogačnik, V. (2000). Še velike rezerve za izboljševanje kakovosti delovnega življenja [Still big reserves for enhancing job life quality]. *Industrijska demokracija*, 3 (4), 8-11.

*Prispelo/Received: 10.04.2000*

*Sprejeto/Accepted: 05.07.2000*