B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.
Kandidatka: Džejla Mekanović
Lektorica: Mateja Javeršek, mag. slov. in južnoslav.

Ljubljana, marec 2022

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, dr. Barbari Grintal, za pomoč s strokovnimi nasveti, za vse napotke, ki so pripeljali do končne različice moje naloge. Zahvaljujem se tudi lektorici Mateji Javeršek, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Hvala tudi podjetju X, ki mi je dovolilo anketiranje zaposlenih, prav tako hvala vsem zaposlenim, ki so si vzeli čas in izpolnili moj anketni vprašalnik.

Hvala tudi moji družini, ki mi je ves čas nudila podporo in verjela vame.

IZJAVA

Študentka Džejla Mekanović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Barbare Grintal, univ. dipl. org..

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

Dne: _____ Podpis: _____

POVZETEK

Diplomska naloga *Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu* govori o vlogi in pomenu zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu ter o ključnih dejavnikih zadovoljstva. Podrobno smo opisali najpomemnejše dejavnike: plačo, vrsto del in nalog, komunikacijo, vodenje in organizacijo dela, dober odnos s sodelavci, dober odnos z nadrejenimi, delovni čas, dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, delovni prostor, možnost za razvoj kariere, varnost delovnega mesta ter dodatke, ugodnosti in nagrajevanje. Ugotovili smo, da obstajajo različne definicije zadovoljstva zaposlenih, ki so medsebojno povezane in opisujejo podobne elemente. Omenili smo tudi načine, kako ustvariti zadovoljstvo zaposlenih, kako motivirati zaposlene pri delu, ter našteli vrste motivov in dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo.

S pomočjo anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu smo v podjetju X anketirali 28 zaposlenih. Želeli smo pridobiti ključne informacije za analizo zadovoljstva zaposlenih z elementi dela in delovnega mesta, za analizo stopnje zadovoljstva v podjetju ter analizo dejavnikov zadovoljstva in motivacijskih dejavnikov.
Zavedati se moramo, da je ključni element za doseganje uspešnosti podjetja zadovoljen in srečen zaposleni. S pridnim in predanim delavcem lahko dosežemo zastavljene cilje in premagamo vse ovire na poti do uspeha in zaslužka. Zadovoljen zaposleni z lahkoto opravlja svoje delo, je produktivnejši in pripravljen za doseganje vseh zastavljenih ciljev in celo več. Prilagodimo torej delo zaposlenemu, zaposleni pa se bo prilagodil nadrejenemu.

KLJUČNE BESEDE:

- zadovoljstvo zaposlenih
- dejavniki zadovoljstva
- motivacija
- merjenje zadovoljstva
- podjetje X

ABSTRACT

Diploma thesis *Employee Satisfaction at the Workplace* gives voice to the role and importance of employee satisfaction at the workplace and the key factors of satisfaction. In detail describes the most important factors: salary, type of work and tasks, communication, management and organization of work, good relationships with colleagues, good relationships with superiors, working hours, good balance of work and private life, work space, career development opportunities, job security and allowances, benefits and rewards. This diploma thesis shows that there are different definitions of employee satisfaction that are interrelated and describe similar elements. It mentions ways to create employee satisfaction, how to motivate employees at work, and types of motives and factors that affect motivation.

With the help of a questionnaire on employee job satisfaction, 28 employees took a survey in company X. The purpose of the survey was to obtain key information for the analysis of employee satisfaction with the elements of work and the workplace, for the analysis of the level of satisfaction in the company and the analysis of satisfaction factors and motivational factors.

The key element in achieving a company's success is a satisfied and happy employee. With hard work and dedication, employees can achieve their goals and overcome all obstacles on the path to success and earnings. A satisfied employee does his job with ease, is more productive and ready to achieve all set goals and even more. So when employers try to adapt the work to the employees, the employees are more willing to adapt to their employers as well.

KEYWORDS:

- employee satisfaction
- satisfaction factors
- motivation
- satisfaction measurement
- company X

KAZALO

1 UVOD ... 1
1.1 Predstavitev problema ... 1
1.2 Namen in cilji naloge ... 2
1.3 Predstavitev okolja ... 2
1.4 Predpostavke in omejitve ... 3
1.5 Metode dela ... 3
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU ... 4
2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih ... 5
2.2 Ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih ... 7
2.3 Opis pomembnih dejavnikov zadovoljstva ... 8
2.3.1 Plača ... 8
2.3.2 Vrsta del in nalog ... 8
2.3.3 Komunikacija ... 8
2.3.4 Vodenje in organizacija dela ... 9
2.3.5 Dober odnos s sodelavci ... 9
2.3.6 Dober odnos z nadrejenimi ... 10
2.3.7 Delovni čas ... 10
2.3.8 Dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ... 10
2.3.9 Delovni prostor in delovno okolje ... 11
2.3.10 Karierni, strokovni in osebni razvoj zaposlenih ... 11
2.3.11 Dodatki, ugodnosti in nagrajevanje ... 11
2.4 Ustvarjanje zadovoljstva ... 12
2.5 Merjenje zadovoljstva zaposlenih ... 14
3 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH PRI DELU ... 16
3.1 Vrste motivov ... 16
3.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo ... 17
3.2.1 Razlike med posamezniki ... 17
3.2.2 Lastnosti dela ... 17

3.2.3 Organizacijska praksa ... 18
3.2.4 Interakcija dejavnikov ... 18
3.3 Načini motiviranja in stimuliranja ... 18
4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH ... 19
4.1 Namen raziskave ... 19
4.2 Vprašalnik ... 19
4.3 Potek raziskave ... 20
4.4 Obdelava podatkov ... 20
4.5 Analiza rezultatov ... 21
4.5.1 Splošni podatki anketirancev ... 21
4.5.2 Analiza zadovoljstva pri delu: ocene dela in delovnega mesta zaposlenega ... 24
4.6 Dejavniki zadovoljstva po pomembnosti od 1 do 15 ... 28
4.7 Motivacijski dejavniki (ocene od 1 do 5) ... 30
5 ZAKLJUČEK ... 31
6 LITERATURA IN VIRI ... 33
PRILOGA ... 35

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura zaposlenih 21
Graf 2: Starost zaposlenih 22
Graf 3: Stopnja izobrazbe 22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delovno mesto 23
Tabela 2: Oddelek v podjetju 23
Tabela 3: Kraj delovnega mesta 23
Tabela 4: Način zaposlitve 24
Tabela 5: Delovna doba v podjetju 24
Tabela 6: Analiza elementov dela in delovnega mesta 25
Tabela 7: Dejavniki zadovoljstva po pomembnosti od 1 do 15 29
Tabela 8: Motivacijski dejavniki (ocene od 1 do 5) 30

1 UVOD

V službi preživimo povprečno 33,3 % dneva in 252 dni letno, zato je še kako pomembno, da smo na delovnem mestu zadovoljni in srečni, da smo s svojo službo zadovoljni in da se na delovnem mestu prijetno počutimo.

Če želimo zaposlene pripraviti do tega, da delajo po svojih najboljših močeh, pomeni, da moramo ustvariti prijetne delovne pogoje in narediti vse, da jim delo pomeni vir zadovoljstva, nekaj, kar je po njihovem mnenju vredno truda in vlaganja. Treba je vedeti, na kakšen način lahko zaposlenim omogočimo čim večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

1.1 Predstavitev problema

Zadovoljstvo zaposlenih pomembno prispeva k prijetnemu delovnemu okolju, razvoju podjetja in na koncu – najpomembnejšemu dejstvu – zdravemu življenju. Na to vplivajo različni dejavniki: dobri in zdravi odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi, možnost za razvoj kariere, fleksibilen delovni čas, boljša organizacija delovnih mest, druženje med zaposlenimi, dobra komunikacija, varnost na delovnem mestu itd.

V sodobnem času so zaposleni manj zadovoljni na svojih delovnih mestih, zato nekateri poskušajo ugotoviti razloge nezadovoljstva, se posvečajo sebi in osebni rasti. O morebitnih težavah se lahko pogovorijo tudi z nadrejenim, da bi skupaj našli rešitev, preden se odločijo za menjavo službe. Razloge nezadovoljstva je treba v podjetju prepoznati zadosti zgodaj, s čimer se prepreči fluktuacija zaposlenih. Predpostavljamo, da so vsi zaposleni v osnovi delovni in marljivi, če so le na pravi način motivirani, zato je za podjetje pomembno, da ugotovijo, kako ustvariti delovno okolje, v katerem bodo zaposleni zadovoljni. Vsako podjetje se mora zavedati dejstva, da zadovoljen zaposleni z veseljem opravlja delo, se veseli delovnih izzivov, je produktivnejši in se motiviran vsak dan vrača med svoje sodelavce ter na ta način prenaša zadovoljstvo tudi na ostale.

Vsi si želimo sanjske službe oziroma biti zadovoljni z nalogami, ki jih opravljamo, s plačo, z delovnim okoljem, z nadrejenimi, s sodelavci, z delovnim časom, želimo imeti možnost napredovanja, možnost opravljanja različnih nalog, sodelovanja v posodobitvi delovnega sistema, sodelovanja pri pomembnih odločitvah in še nešteto različnih faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Treba je poiskati ukrepe

za podjetje kot celoto. To lahko dosežemo, če obravnavamo želje in počutje vsakega posameznika posebej. V današnjem času vsi hitimo, pomembno je le to, da je naloga opravljena in da se pride do hitrega zaslužka. Premalo se zavedamo pomembnosti zaposlenih in premalo upoštevamo njihove želje. Ravno zato bomo poiskali in raziskali pomembne faktorje in ukrepe za doseganje zadovoljstva zaposlenih, ki bodo povzeti v nadaljevanju.

1.2 Namen in cilji naloge

Namen naloge je ugotoviti, kateri so pomembni dejavniki zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju.

Cilji:

- proučiti in predstaviti literaturo s področja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu,
- ugotoviti, kateri so najboljši načini doseganja zadovoljstva na delovnem mestu,
- z anketiranjem ugotoviti, kaj pri zaposlenih vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu,
- priporočiti podjetju X, kako drugače ustvariti zadovoljstvo med zaposlenimi oziroma kako poiskati načine za ustvarjanje prijetnega delovnega okolja in s tem doseči večje zadovoljstvo zaposlenih.

1.3 Predstavitev okolja

Podjetje X je mednarodno podjetje, ki se ukvarja s spletno prodajo kozmetičnih izdelkov višje kakovosti, izdelkov lastne blagovne znamke ter drugih splošnih izdelkov, največ darilnih izdelkov in izdelkov za vsakdanjo uporabo. V osnovi je podjetje, ki je specializirano za prodajo preko spleta na področju EU. Ukvarjajo se tudi s postavljanjem novih blagovnih znamk, IT razvojem in marketingom na splošno.

Spletne trgovine za končne kupce delujejo na slovenskem, hrvaškem, madžarskem, poljskem, slovaškem, češkem, italijanskem, nemškem in avstrijskem trgu. Svojo zgodbo so začeli ustvarjati leta 2018 in do zdaj štejejo 30 mladih zaposlenih, ki so 6 različnih narodnosti. Podjetje sestavljajo: direktor, zunanji programer, oddelek za marketing, oddelek za podporo strankam, reklamacijski oddelek, računovodski oddelek, oddelek za skladiščenje in pakiranje ter nabavni oddelek.

1.4 Predpostavke in omejitve

Namen raziskave je ugotoviti najpomembnejše elemente dela in delovnega mesta za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Ugotoviti želimo, kateri so tisti elementi, ki ovirajo zadovoljstvo zaposlenih. Predvidevamo, da je zaposlenim pomembno, da se prijetno počutijo na delovnem mestu, pomembni so jim še način vodenja, dobri odnosi s sodelavci, dobra plača ter nagrada za dobro opravljeno delo.

Omejitev je ta, da podjetje, v katerem smo raziskavo izvedli, ni želelo biti imenovano. Osredotočili se bomo le na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X. Prav tako se bomo osredotočili na ugotavljanje zadovoljstva s pomočjo anketnega vprašalnika za merjenje zadovoljstva zaposlenih avtorice Mihalič (2008) in anketiranje 30 zaposlenih v izbranem podjetju. Raziskovanje o načinih, kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenih, bomo poiskali v različnih virih literature in na spletu.

1.5 Metode dela

V diplomski nalogi bomo uporabili naslednje metode:

- Metoda kompilacije – z metodo kompilacije bomo povzeli ugotovitve drugih avtorjev s področja zadovoljstva zaposlenih;
- Metoda komparacije – metodo komparacije bomo uporabili za primerjavo med ugotovitvami iz teoretičnega opisovanja zadovoljstva zaposlenih ter opisom dejanskega stanja zadovoljstva pri zaposlenih;
- Metoda anketiranja – s pomočjo metode anketiranja bomo zbrali podatke tako, da zaposlenim osebam postavimo vprašanja in pridobimo dodatne podatke glede elementov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo oziroma jim ga predstavljajo;
- Metoda sinteze – z metodo sinteze bomo vse dele združili v celoto.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Začnimo s splošno definicijo pojma sreče, ki ima več sopomenk. Oxfordski slovar angleščine opredeljuje srečo (ang. happiness) kot »mentalno ali čustveno stanje, za katerega so značilni zadovoljstvo, uživanje ali veselje«. Sreča in zadovoljstvo se velikokrat uporabljata kot sopomenki, čeprav med njima obstajajo pomenske razlike. Zadovoljstvo (ang. pleasure, satisfaction) je v Oxfordskem slovarju definirano kot »občutek zadovoljstva, ki se pojavi, ko imate stvari, ki jih želite ali potrebujete, oziroma se zgodi tisto, kar želite«. Zadovoljstvo vključuje afektivno in kognitivno evalvacijsko komponento. Slednja se nanaša na presojo želja in potreb ter njihove realizacije. Sreča gre z roko v roki z dobrim počutjem (ang. well-being), ki je definirano kot »stanje udobja, zdravja ali sreče« ter ravno tako vključuje kognitivne in afektivne procese (Čeč, 2018).

Razlike med zadovoljstvom, srečo in zavzetostjo na delovnem mestu so naslednje (Paletaznanj.si, 2021):

- **zadovoljni zaposleni** je tisti, ki je zadovoljen s plačo, vsebino dela, nagradami, bonusom, delovnim časom, dodatnimi aktivnostmi, ampak to ne pomeni, da je s tem tudi srečen zaposleni.
- **srečen zaposleni** je tisti, ki se počuti srečno, ko gre v službo, nima težav pri podaljšanju delovnika, ne gleda uro, kdaj bo ta minil. Srečen zaposleni je tisti, ki je izpolnjen, ko dela tisto, kar res želi. Zaposleni, ki se dobro počuti na delovnem mestu, se pogovarja s svojimi sodelavci, motivacijo mu predstavljata dobro opravljeno delo in prijetno vzdušje. Osrečuje ga to, ko vidi, da je s svojim delom nekaj spremenil, nekoga osrečil, ko je ponosen na svoje delo in svoj trud, ko dobi občutek, da je naredil nekaj dobrega. Svojo dobro energijo prenaša na sodelavce in vse ljudi izven službe. Gre za delo, ki ga dopolnjuje, mu ne predstavlja stresa in mu daje polno dobre, pozitivne energije.
- **zavzetost zaposlenih** je v rokah delodajalca, ki mora zagotoviti, da zaposlenim omogoči vse pogoje, da srečno in zadovoljno delajo, se trudijo in prinašajo dobre rezultate, delajo po najboljših močah in stremijo k uspehu. Zavzet zaposleni je tisti, ki delo opravlja dosledno, stremi k uspehu, prinaša dobre rezultate in je s svojim delom zadovoljen.

Seveda je treba zagotoviti vse elemente, da se ustvari zadovoljstvo zaposlenih, vendar to ni dovolj. Zadovoljstvo je samo osnova za ustvarjanje delovne sreče. Zanjo je potrebno veliko več.
Večina ljudi se namreč zaveda, da na svetu niso zgolj zato, da bi služili denar. Denar, status, vpliv in parkirišče pred podjetjem so resnično pomembni, niso pa

najpomembnejši. Šteje to, da nas delo veseli, osrečuje in smo z njim zadovoljni (Schuster, 2012).

Hiša je tako trda, kolikor so trdni njeni temelji. Ključni temelj trdnosti podjetja pa predstavljajo zaposleni – s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo. Še tako dober projekt je »tek na kratke proge«, če v podjetju ni prave »harmonije orkestra«. Le v pravi harmoniji bodo lahko zazvenele prave melodije. V orkestru, sestavljenem iz motiviranih in usposobljenih zaposlenih, ki v sproščenem delovnem okolju čutijo s podjetjem (Šetina Čož, 2015).

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Strokovna definicija zadovoljstva zaposlenih je sledeča: Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno čustveno stanje vsakega posameznika. To stanje je rezultat doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter način občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Stroka navaja, da gre v tem primeru za posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto (Mihelič, 2008).

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo s samim delom, s posameznimi elementi dela ter položajem delovnega mesta. Torej, vse od zadovoljstva z nalogami do odnosa z nadrejenimi in s sodelavci, z možnostjo napredovanja in izobraževanja, s fizičnimi pogoji dela, s plačo in z nagrajevanji, z delovnim časom in podobno (Mihelič, 2006).

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu lahko enostavno opredelimo kot občutek, na osnovi katerega se zaposleni z veseljem odpravi na delo, z veseljem sprejme nove delovne izzive, je zelo rad v družbi svojih sodelavcev, se prijetno počuti pri opravljanju dela, delovnih nalog in podobno. S tem je povezano tudi to, da sama misel na delo in delovno mesto ter spomini na lepe dogodke pri delu s sodelavci in nadrejenimi pri zaposlenem sprožijo prijetne občutke, ki pripeljejo do boljših rezultatov ter pogled na boljšo karierno prihodnost (Mihelič, 2008).

Zadovoljstvo za vsakega zaposlenega je največ, kar si lako posameznik pri delu in delovnem mestu želi, ter ključni predpogoj za doseganje rezultatov, ciljev itd. Prav tako so zadovoljni zaposleni največ, kar si želi vsak vodja in organizacija ter ključni predpogoj za dobre medsobojne odnose, doseganje skupnih rezultatov, ciljev itd. Če so zaposleni zadovoljni, so tudi pri delu učinkovitejši in uspešnejši. Ključ za uspešnost in učinkovitost vsake organizacije je velika večina zadovoljnih zaposlenih (Mihalič, 2008).

Da bi dosegli zadovoljstvo zaposlenih, je treba zadovoljiti posameznikove osnovne potrebe (Možina et al. 1998):

- **materialne potrebe ali potrebe »imeti«**: zadovoljstvo s plačo, z dodatki k plači ter z ostalimi materialnimi ugodnostmi;
- **potrebe po »varnosti«:** varno in zdravo delo, dodatni obliki socialnega in zdravstvenega zavarovanja, občutek varnosti;
- **socialne potrebe ali potrebe »ljubiti«**: dobri odnosi z nadrejenimi, s sodelavci, organiziranje različinih druženj, teambuildingov;
- **osebnostne potrebe ali potrebe »biti«**: vključevanje zaposlenega v odločanje in pri uvedbi novih sprememb, priložnost izkazovanja z uporabo svojega znjanja.

Zupan (2001) navaja, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu »pozitivno **čustvena reakcija** na posameznikovo notranje doživljanje dela, odvisna pa je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami.« Potemtakem je zadovoljstvo odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj slednji pričakuje. Sami zaposleni si to lahko olajšamo na ta način, da poiščemo dobre in slabe svari ter poskrbimo, da bo razlika med pričakovanim in realnim stanjem čim manjša. V primeru, da je razlika prevelika, je treba razmisliti o spremembi položaja, novih delovnih izzivih ali pa o spremembi okolja.

Pravzaprav vsak zaposleni na delo prihaja s svojo psihološko pogodbo (Pogačnik, 1997): »V delovni proces bom vložil/-a svojo energijo, čas, za nadomestilo pa pričakujem zanimivo, ustvarjalno delo, dobre delovne razmere, ustrezno plačo ...«. Pomembno je, da obstaja na obeh straneh ravnovesje. Zaposleni dobi to, kar pričakuje, če iz sebe iztisne maksimum, podjetje pa dobi tisto, kar je pričakovalo, dobre rezultate, uresničitev ciljev itd. (Šetina Čož, 2015).

Moč podjetja se odraža v človeškem kapitalu, slednji pa je močen toliko, kolikor so zadovoljni zaposleni. Če je zadovoljstvo zaposlenih večje, je tudi močnejši človeški kapital. Torej, skupaj rastejo. Zadovoljni zaposleni so produktivnejši in na ta nič predstavljajo nižji strošek za podjetje (Statistik.si, 2021).

2.2 Ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in z delovnim mestom so sicer odvisni od posameznika, vendar obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu vsakega zaposlenega.

Na zadovoljstvo posamezika vplivajo različni dejavniki, kot so: odnosi s sodelavci in nadrejenimi, komunikacija, način vodenja, vrsta del in nalog, plača, fleksibilen delovni čas, dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, delovni prostor, možnost za razvoj kariere, učenje in razvijanje veščin, cenjenost na delovnem mestu, varnost delovnega mesta, dodatne aktivnosti, izzivi pri delu.

Ameriška družba za proučevanje javnega mnenja, Gallupov institut, je leta 2001 izvedla doslej še vedno največjo mednarodno raziskavo s področja zadovoljstva zaposlenih v zgodovini znanstvenega raziskovanja na tem področju. Raziskava je bila izvedena na reprezentativnem vzorcu 1.000.000 zaposlenih in je trajala celih 20 let. Izhodiščno vprašanje raziskave je bilo odkrivanje tistih elementov, ki v največji meri osrečujejo in zadovoljujejo zaposlenega na delovnem mestu in pri delu, ter elementov, ki lahko povečajo njegovo uspešnost in učinkovitost. Na področju proučevanja problematike zadovoljstva zaposlenih gre celo za prvo raziskavo v zgodovini, s katero so znanstveno dokazali, da zadovoljen in cenjen delavec v največji možni meri prispeva k uspehu podjetja. Z raziskavo so ugotovili predpogoje za zagotavljanje in povečevanje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Predpogoje, ki bi jih delavcu moral zagotavljati vsak vodja ali organizacija, so naslednji (Gallup Institute, 2001):

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev,
- spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko 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.

Navedeni elementi so generalizirani. Pri ustvarjanju zadovoljstva zaposlenih je treba preučiti in poslušati vsakega zaposlenega posebej, da ugotovimo, kaj mu je všeč in kaj mu pri delu predstavlja zadovoljstvo. Vsak posameznik je zgodba zase in vsak zaposleni ima različne želje in potrebe, zati je treba zadovoljstvo meriti individualno s posebnimi mehanizmi in tudi v okviru drugih orodij (Mihalič, 2006).

2.3 Opis pomembnih dejavnikov zadovoljstva

2.3.1 Plača

Plača ni ključna za doseganje zadovoljstva zaposlenih, vendar lahko pomembno pripomore k le-temu. Plača ima motivacijski učinek takrat, ko gre za močen napredek, uspeh in učinkovitost zaposlenega, tima ali skupine oziroma višjo stopnjo upešnosti, znanja in izboljšanja kompetenc. Plača na zaposlenega, tim ali skupino bo delovala motivacijsko, če se bo zvišala ob večji uspešnosti, pridobitvi novih znanj in kompetenc ter zmanjšala ob zmanjšanju uspešnosti, odklonitvi znanj itd. (Mihalič, 2008).

2.3.2 Vrsta del in nalog

Zaposleni dobro opravljajo svoje delo, če so zadovoljni. Zadovoljni so, če je delo vsebinsko bogato in smiselno, če lahko prevzamejo odgovornost za rezultate, jih spremljajo in opazijo njihov dosežek. Ta teorija izpostavlja naslednja načela (Zupan et al., 2009):

- Oblikovanje dela na način, da bo delo raznoliko in sestavljeno iz različnih dejavnosti, pri katerih lahko zaposleni uporabi različne sposobnosti, spretnosti, orodja, stroje, naprave.
- Naj bo celovito delo oziroma opravljanje delovnih nalog od začetka do konca.
- Zaposlenim je treba prikazati, koliko je njihovo delo pomembno za sodelavce in celotno organizacijo ter vzpostaviti odnose sodelovanja.
- Naj zaposleni sodelujejo v načrtovanju poteka dela, pri izbiri metod in orodij, da lahko dobijo občutek samostojnosti. Cilje je treba jasno določiti in za zaposlene morajo predstavljati izziv.
- Delo naj bo oblikovano tako, da zaposleni dobivajo povratne informacije o rezulatih, delovni dosežki pa naj bodo vidni.

2.3.3 Komunikacija

V podjetju je ključna komunikacija. Vodja usmerja zaposlene s pomočjo komuniciranja. Slednje obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali usmerjajo informacije. Pri tem informacijo razumemo kot energijo, ki je vsebovana v sporočilu. Komuniciranje je stalna aktivnost vseh posameznikov v organizaciji, ker nekomunicirati ni mogoče. K uspešnemu

komuniciranju sodi obvladovanje govornega in pisnega sporočanja, vodenje sestankov itd. (Možina et al., 2000).

2.3.4 Vodenje in organizacija dela

Mnogi pravijo, da je vodenje vizija, pogum, verodostojnost ali odličnost. Voditelji pomagajo ljudem, da delajo tisto, kar morajo, in sicer na najučinkovitejši in najprikladnejši način. Od začetka do konca vodenja so njegovo bistvo ljudje. Ljudi je treba na pravi način voditi, z občutkom, jim kazati smer, namen in občutek uspeha. Voditelji pomagajo pri doseganju tistega, kar je največ v njihovih prizadevanjih. Voditelji bi morali ravnati z ljudmi tako, kot da so ti že na cilju. Voditelji morajo vedeti za svoje ljudi, kam naj bi šli. Pri vodenju gre vselej za medčloveške odnose. Brez ljudi tudi vodje ne more biti. Ljudje so srce, duša in duh vsake organizacije. Brez ljudi ni potrebe po voditeljih (Mesiti, 2003).

Del, nalog in projektov naj vodja ne delegira avtokratsko in enostransko, temveč v dogovoru z zaposlenimi. To ne pomeni, da se bo vsak posameznik samovoljno odločal o tem, ali bo določeno nalogo sprejel ali ne ter v kakšni obliki. Prav tako tudi ne pomeni, da bomo sami imeli prvo in zadnjo besedo pri določanju naloge. Gre namreč za to, da se poskuša doseči sporazum in optimalen razpored nalog glede na sposobnosti in zmožnosti posameznikov. Nato se bo skupaj dosegel tudi najustreznejši časovni rok, način izvajanja dela ali nalog ter podobno. Postaviti je treba osnovne predpogoje, da bo najustreznejši zaposleni lahko čim bolj uspešno opravil delo, nalogo ali projekt (Mihalič, 2008).

2.3.5 Dober odnos s sodelavci

Dobri odnosi med sodelavci so recept za uspeh. Dober odnos s sodelavci pomeni, da ekipa sodeluje skupaj, se podpira in ima skupne cilje. Za večino zaposlenih je kolektiv ključni pogoj za njihovo zadovoljstvo oziroma so sodelavci, s katerim so v tesnem stiku, in tudi tisti, ki niso, postavljeni visoko na lestvici prioritet. Potemtakem je kolektiv pomembnejši kot plača, zanimivo delo, možnost napredovanja … V večini primerov so slabi medsobojni odnosi pogost vzrok za odhod zaposlenega iz podjetja, kljub temu da je ta zadovoljen z delom, s plačo, pogoji dela itd. V drugem primeru pa so dobri medsobojni odnosi razlog za tisti, ki imajo slabše delovne pogoje, nizko plačo itd., ostanejo. Pogosto sta dobro počutje ali slabo počutje posameznika odvisna od ljudi v njegovem delovnem okolju (Mihalič, 2008).

2.3.6 Dober odnos z nadrejenimi

Nadrejeni morajo pomagati zaposlenim, da razvijajo svoje sposobnosti, jim vlivati prepričanje, da bodo nalogo uspešno izpeljati. Kažejo jim smer, namen in občutek uspeha.

Avtorji, kot so Napoleon Hill, Ken Blanchard in Woodrow Wilson, se strinjajo, da morajo nadrejeni dojeti, da je za uspeh potrebno dobro sodelovanje celotnega koletiva (Mesiti, 2003).

2.3.7 Delovni čas

Delovni čas oziroma preverjanje prisotnosti ima slab vpliv na zaposlene ter jih demotivira. Za zaposlene predstavlja omejitev in neko obliko prisile, zato pogosto vpliva na nezadovoljstvo. Da bi preprečili to nezadovoljstvo, je edini način, da se delovni čas ukine pri vseh dejavnostih in na delovnih mestih, kjer je to mogoče. Pri vseh dejavnostih in delovnih mestih to seveda ni mogoče, ampak pri tistih, kjer je mogoče, je dobro, da se ukine, ker bi na ta način povečali stopno zadovoljstva. Posebej pri tistih delovnih mestih, kjer posameznik ni vezan na točno določeno uro, kdaj mora biti prisoten, ni v stiku s strankami, partnerji itd. (Mihalič, 2008).

V posamičnem podjetju si določijo delovni čas, ki jim najbolj ustreza. Poznamo več vrst razporeditev delovnega časa: deljeni delovni čas, delo v dveh izmenah, delo v treh izmenah, prilagodljiv delovni čas, delo samo dopoldan itd. (Torrington in Hall, 1995).

2.3.8 Dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Dobro usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ima številne pozitivne učinke. Prav tako pozitivno vpliva na duševno zdravje zaposlenih in večjo vključenost na delovnem mestu. Vse to seveda rezultira v večji delovni produktivnosti in manjši fluktuaciji zaposlenih. Zaposleni, ki jim delodajalec omogoča usklajevanje zasebnega življenja s poklicnim, so namreč manj pod stresom in so srečnejši ter zadovoljnejši s svojim življenjem (Data.si, 2021).

2.3.9 Delovni prostor in delovno okolje

Za dobro počutje, uspešnost, zadovoljstvo, produktivnost na delovnem mestu sta delovno mesto in okolje zelo pomembna. Za ustvarjanje prijetnega delovnega okolja je treba nameniti večjo pozornost oziroma upoštevati naslednje ukrepe: omogočiti prostor, ki izpolnjuje vse zahteve za varno delo, čiščenje in urejanje prostorov, zadostna količina svetlobe, preverjanje in vzdrževanje strojev, naprav, prezračevanje prostorov, prijetna temperatura v vseh letnih časih, ustrezna vlažnost zraka itd. (Mihalič, 2008).

2.3.10 Karierni, strokovni in osebni razvoj zaposlenih

Zaposleni bodo zadovoljnejši, če se bo dobro skrbelo za njihov karierni, strokovni in osebni razvoj. V kolikor se izkaže zanimanje za njihov napredek pri delu in izobraževanju, spodbujajte njihovo rast v organizaciji in podobno. Spremljanje razvoja in napredka zaposlenega je treba izvajati z različnimi ukrepi. Prvi in najpomembnejši korak je ta, da se načrtno spremlja in skrbi za razvoj vseh zaposlenih v organizaciji. To je treba začeti izvajati takoj ob posameznikovem prihodu v organizacijo. Vodja naj začne spremljati razvoj, rast in napredek vseh zaposlenih, ne glede na posameznikovo delovno mesto, starost, vrsto dela in podobno. Pri spremljanju, načrtovanju in usmerjanju razvoja in napredka zaposlenih si seveda lahko pomagamo z metodami, kot so kompetenčni načrti, letni razgovori, karierni načrti in podobno (Mihalič, 2008).

2.3.11 Dodatki, ugodnosti in nagrajevanje

Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, in sicer ob vseh uspehih, dosežkih in razvoju zaposlenih. Prav tako bomo najbolje nagrajevali, če nagradimo uspešnost in/ali učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in druge kompetence, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost in solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost in podobno. Najboljši načini nagrajevanja so tudi tisti, pri katerih so merila in pogoji za nagrade zelo natančno in jasno opredeljeni ter veljajo za vse enako. Obenem pa so najboljši načini nagrajevanja tudi tisti, ki so izvedeni javno, torej pred vsemi zaposlenimi. Glede oblike in vrste nagrajevanja izvajamo denarno in nedenarno obliko nagrajevanja. Nedenarne nagrade, kot so predvsem izobraževanja, napredovanja, boljši delovni pogoji, itd., so sicer nekoliko učinkovitejši od denarnih nagrad. Najboljše pa je, da nagrade kombiniramo ter nedenarni nagradi pridružimo še denarno (Mihalič, 2008).

2.4 Ustvarjanje zadovoljstva

Ljudje so najbolj motivirani za doseganje boljših rezultatov, ciljev, kadar jih delo izpolnjuje z zadovoljstvom. Za spodbudo zadovoljstva pri delu morajo zaposleni storiti naslednje (Keenan, 1996):

- **Sprejemati delo kot smisleno**. Če bodo videli pomembnost in zanimivost v delu, bodo bolj motivirani.
- **Imeti odgovornost za rezultate dela.** Če zaposleni dobijo občutek, da je kakovost opravljenega dela manj odvisna od zunanjih vplivov ter več od osebnega truda, se bodo bolj nagibali k boljšim rezultatom.
- **Dobiti povratno informacijo o izvedbi.** Redno obveščanje delavcev o rezultatih njihovega opravljenega dela jih spodbudi h kakovostnejšemu opravljenemu delu.

Če želimo doseči, da delavci vidijo smisel svojega dela, morajo opravljati zahtevnejše delo. Torej, morajo imeti raznoliko delo (če opravljajo enake naloge v istem obsegu, jih to omejuje in ne vidijo napredka, če opravljajo različne naloge, razvijajo tudi svoje sposobnosti in v tem primeru opazijo napredek), izpolnjevanje celotne naloge (nalogo opraviti od začetka do konca, torej sodelovati vse do konca in biti odgovoren za končni rezultat) ter proizvesti ali narediti nekaj, kar ima vrednost (vsak posameznik se boljše počuti, če naredi nekaj korisnega zase, podjetje ali svoje sodelavce) (Keenan, 1996).

Za doseganje zadovoljstva zaposlenih s svojim delom je treba spodbujati **samostojnost pri delu**. To pomeni, da zaposlenemu **dopustimo svobodo** (Brez ukazovanja, jim ponudimo zadolžitev, da naredijo načrt in do konca naredijo nalogo. To jih spodbudi k iskanju boljših metod dela in so pripravljeni na odgovornost do dela, kar jih pripelje do zadovoljstva in sreče.). Prav tako z **nalaganjem odgovornosti** (Pustimo zaposlene, da sami odločajo in prevzamejo odgovornost za rezultate opravljenega dela. Na ta način postanejo ponosni na to, kar so naredili, in dobijo občutek, da so vse naredili sami.) (Keenan, 1996).

Z nalaganjem dodatne odgovornosti ne smemo zaposlenim dati občutka, da smo vso delo preložili nanje, raje jim pojasnimo, da je to način, da se razvijajo in dobra priložnost za njihov napredek. Dobili bodo občutek odgovornosti in se bodo bolj potrudili za doseganje boljših rezultatov (Keenan, 1996).

Če želimo, da zaposleni bolj delajo, jih moramo informirati o tem, kako delajo. To pomeni: **dogovor o jasnih in dosegljivih standardih** (zaposleni tako dobijo rezultate svoje storilnosti, pa tudi povratne informacije iz lastnih izklušenj, ki jih pripeljejo do tega, da je

naslednja naloga boljša) in **redna poročanja** (zaposleni se odprejo in povejo svoje težave ter se pogovorijo o načinih izboljšanja storilnosti) (Keenan, 1996).

Zaposlene motivira, če jih seznanimo s tem, kako dobro opravljajo delo, in če jim prijazno predlagamo načine, kako to delo izboljšati. To se lahko stori na naslednje načine (Keenan, 1996):

- Redni sestanki.
- Pogovor o njihovem delu, povemo, kaj je dobro in kaj je treba izboljšati.
- Poskusiti ugotoviti, ali imajo interes po dodatnem delu ali bi kakšno delo prepustili nekomu drugemu.
- Dogovor o načinih in možnostih za uresničitev.
- Spremljati rezultate novih zamisli in preverjati, ali imajo izboljšave želeni učinek.
- V kritičnih situacijah ravnati konstruktivno.
- Pohvaliti dobro opravljeno delo.

Faktorji, ki jih navaja Čeč (2018, str. 14–15) za ustvarjanje zadovoljstva in srečnosti na delovnem mestu, so: fizično zdravje in varnost, zaslužek, spodbude, poštena obravnava, občutek cenjenosti, izkazovanje zaupanja s strani nadrejenega, dojemanje dela kot smiselnega, občutek socialne varnosti, možnost razvoja, polnega potenciala pri delu, samostojnost, doživljanje pozitivnih čustev, delo, ki zahteva angažiranost, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, delo, ki predstavlja izziv, pozitiven vpliv nadrejenega, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, delo, ki omogoča samorealizacijo in ustvarjalnost.

Faktorji višje ravni so: zagotavljanje kompetentega vodstva, spodbujanje zaposlenih k povezovanju in komuniciranju, skrb za čim hitrejšo in čim bolj gladko socializacijo novih zaposlenih, kreiranje okolja za spodbujanje učenja, osebne rasti, razvoja poklicnih veščin in inovativnega razmišljanja, zavzemanje za enakopravnost med zaposlenimi ne glede na spol, versko ali etično pripadnost (Čeč, 2018).

Mihaličeva (2007, str. 47–48) predlaga naslednje ukrepe, ki ustvarjajo in povečujejo zadovoljstvo zaposlenih: vključitev zaposlenih v aktivno sodelovanje pri sprejemanju odločitev, ukinitev preverjanja opravljenih nalog in prisotnosti, izpostavitev in hvaljenje dosežkov ter uspehov zaposlenih, uvedba sistema jasnih ciljev in pričakovanj do zaposlenih, poudarjanje prispevka zaposlenih za razvoj podjetja, vzdrževanje prijateljskih medsebojnih odnosov, uvedba pravila rednega podajanja zamisli in predlogov, izkazovanje zaupanja zaposlenim pri delu, sprememba v načinu obravnavanja zaposlenih, uvedba prenosa znanja na zaposlene in učenje na delovnem mestu, vzdrževanje urejenega mirnega delovnega mesta.

2.5 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Stopnja zadovoljstva je pomemben dejavnik pri delu, saj je ravno nezadovoljstvo zaposlenih najpogostejši razlog za neustrezno opravljanje delovnih zadolžitev in fluktuacijo. Sprva so raziskovalci preučevali delovno zadovoljstvo z vidika zadovoljevanja potreb; ugotavljali so namreč, ali delo zadovoljuje fiziološke in psihološke potrebe zaposlenega. Danes prevladuje odnosna perspektiva, kljub temu pa lahko zadovoljstvo obravnavamo kot afekt in odnos. Delovno zadovoljstvo kot čustveno stanje je prijetno pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela oziroma delovnih izkušenj, in omogoča doseganje posameznikovih delovnih vrednost. Delovno zadovoljstvo kot odnos zajema kognitivne in afektivne odzive na delo in delovno situacijo ter se nanaša na posameznikov odnos do dela. Po mnenju nekaterih avtorjev bi lahko delovno zadovoljstvo enačili s splošnim odnosom do dela, saj temelji na samovrednotenju posameznikovega dela in delovne situacije. Zadovoljstvo pri delu se razume kot splošen odnos posameznika do svojega dela oziroma množica odnosov do različnih aspektov dela. Nekateri avtorji neposredno povezujejo zadovoljstvo in zavzetost, čeprav med njima ne moremo potegniti enačaja (Čeč, 2018).

Da bi povečali permanentno stopnjo zadovoljstva zaposlenih, uporabljamo orodje za merjenje zadovoljstva (Bontis, 2002). Pri tem gre za merjenje zadovoljstva pri delu in s posameznimi elementi dela ter delovnega mesta.

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih z delom je priporočljivo, da se uporabi uveljavljena Brayfield-Rotova lestvica. S pomočjo te lestvice se izmeri splošna stopnja zadovoljstva z delom. Izmeri se na ta način, da uporabnik oceni trditve na lestvici od 1 do 5 glede na stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam in niti se strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam). Brayfield-Rotova lestvica, ki se uporablja v praksi, vsebuje naslednje navedbe (Lipičnik, 1998):

- da je delo zabava,
- da je delo zanimivo in se ne dolgočasim, ko ga opravljam,
- da si manj prizadevam za svoje delo kot moji prijatelji,
- da moje delo ni prijetno,
- da uživam v opravljanju dela bolj kot v prostem času,
- da se na delu pogosto dolgočasim,
- da sem popolnoma zadovoljen s svojim delom,
- da se najpogosteje prisiljujem, da grem na delo,
- da sem vedno bolj zadovoljen z delom,
- da lahko dobim zanimivejše delo od dela, ki ga opravljam trenutno,

- da sploh ne maram svojega dela,
- da čutim srečo pri opravljanju dela od večine drugih ljudi,
- da z velikim elanom opravljam delo,
- da mi delovnik mineva počasi,
- da moji sodelavci nimajo radi svojega dela bolj od mene,
- da je moje delo večinoma nezanimivo,
- da se pri opravljanju svojega dela počutim zadovoljno,
- da bi bilo boljše, da takšnega dela sploh ne bi sprejel.

Za splošno merjenje zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom uporabljamo naslednje elemente (Mihalič, 2006):

- delo in naloge,
- odnos z nadrejenim,
- odnos z ožjimi sodelavci,
- možnost izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- varnost zaposlitve,
- odprtost možnosti za napredovanje,
- delovni čas,
- plača,
- položaj v organizacijski enoti in organizaciji kot celoti,
- razvoj kompetenc,
- oblike nagrajevanja in motiviranja ter
- fizični pogoje dela.

3 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH PRI DELU

Postavimo si vprašanje, zakaj delamo in kaj nas motivira, da naprezamo svoje sile in vlagamo fizičen in psihičen napor. Vprašanje se verjetno zdi preprosto in večina misli, da delamo, da bi sebi in svoji družini, ki je odvisna od nas, priskrbeli sredstva za življenje. Drugi menijo, da delamo, da bi dosegli uspeh, imeli normalno življenje in postali nekdo.

Pri tem nas verjetno spodbuja zaslužek ali pa številni drugi razlogi. Če začnemo naštevati, nikoli ne bi končali.

Kot pravi Lipčnik (1998), so na podlagi številnih raziskovanj na področju delovne motivacije prišli do zaključka, da se zaposleni ne spodbujajo samo z enim dejavnikom, temveč z mnogimi kompleksnejšimi dejavniki.

3.1 Vrste motivov

Za opredelitev pomena posameznih motivov strokovnjaki uporabljajo različne kriterije. Razlikujemo primarne in sekundarne motive, ki so določeni glede na vlogo v človekovom življenju. **Primarni motivi** ali silnice so motivi, ki zadovoljujejo človeške biološke ali socialne potrebe oziroma mu omogočajo, da preživi. **Sekundarni motivi** ali silnice v človeku zbujajo zadovoljstvo, če jih zadovolji, če pa jih ne zadovolji, nimajo velikega pomena in ne ogrožajo njegovega življenja (Lipičnik, 1998).

Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive. **Podedovani motivi** so tisti, s katerimi je človek že rojen, **pridobljene motive** človek pridobiva od rojstva naprej. **Univerzalni motivi** so prisotni pri vseh ljudeh, **regionalni motivi** so tisti, ki jih lahko opazimo samo pri določenih ljudeh oziroma na določenih območjih, **individualni motivi** so motivi, ki se opazijo pri posameznikih (Lipčnik, 1998).

Vloga, nastanek in razširjenost motiva so kriteriji za oblikovanje treh skupin silnic. V prvo skupino silnic sodijo primarne biološke potrebe; potreba po hrani in vodi, spanju, počitku, seksualne potrebe itd. V drugo skupino sodijo socialne potrebe: potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi, itd. Tretja skupina silnic vpliva na človeško vedenje in v njeno skupino sodijo: navade, interesi, itd. Te silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, se lahko imenujejo tudi motivi (Lipičnik, 1998).

Obstaja več teorij, zakaj ljudje delajo, kakšni so njihovi motivi, kaj vpliva na motivacijo. Dejstvo je, da smo si ljudje različni in da nikoli ne moremo poznati vseh motivov ter

vzgibov za opravljanje neke aktivnosti. Motiv je nekaj, kar človeka spodbudi k dejanju oziroma mu kaže smer, kamor naj gre. Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njihovim aktivnostim. Delovanje človeka po Uhanovi opredelitvi motiva sta razlog in hotenje. Za uresničitev svojih ciljev v okolju, v katerem živi in deluje, je treba uporabiti znanje in od od tega sta odvisna delovanje in uspešnost (Uhan, 2000).

Uhan (2000) navaja več vrst motivov:

- PRIMARNI: prvobitni motivi so biološki in socialni. Biološki motivi pripeljejo človeka do ciljev in mu omogočijo preživetje. To so primarne biološke potrebe, ki so nastale s človekovim rojstvom, človek jih mora zadovoljiti in ni mogoče vplivati na njihov nastanek. Socialne motive mora posameznik zadovoljiti, če želi nemoteno živeti v družbi. To so predvsem potrebe po družbi in potrebe po uveljavljanju. So pridobljene in so produkt okolja, v katerem živimo.
- SEKUNDARNI: so interesi, stališa in navade. Spodbujajo človekovo aktivnost, so individualni motivi in so pridobljeni ter temeljijo na socialnem delu človekovega življenja.
- PODEDOVANI IN PRIDOBLJENI: podedovane motive prinesemo s seboj na svet ob rojstvu, pridobljene pa pridobivamo skozi celo življenje.
- UNIVERZALNI ALI SPLOŠNI: se pojavljajo pri vseh ljudeh.
- REGIONALNI MOTIVI: razlikujemo jih po posameznih območjih.
- INDIVIDUALNI MOTIVI: so motivi posameznikov.

3.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

3.2.1 Razlike med posamezniki

Vsak človek je zgodba zase in se razlikuje od ostalih. Kar ljudi motivira, se od posameznika do posameznika razlikuje. Nekateri posamezniki so motivirani z višjo plačo, drugi pa sprejmejo manj plačano delo samo zato, da imajo varno zaposlitev in da so brez skrbi, da bodo ostali brez službe. Tretji so željni izzivov, ker jih vsako delo dolgočasi in jih novi izzivi pripeljejo do konca njihove zmogljivosti (Lipičnik, 1998).

3.2.2 Lastnosti dela

Lastnosti dela predstavljajo dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in predstavljajo izziv. Te značilnosti temeljijo tudi na zahtevah po različnih možnostih. Določi se, kateri

delavec je zmožen naloge opraviti od začetka do konca, poudarjajo pomembne lastnosti pri delu, avtonomijo pri delu in dajejo vrsto in širino povratnih informacij o uspešnosti delavca (Lipičnik, 1998).

3.2.3 Organizacijska praksa

Sistem nagrajevanja v organizaciji, menedžerska praksa, splošna politika ter pravila sestavljajo organizacijsko prakso. Politika vključuje ugodnosti, kot so plačila počitnic, zavarovanje itd., nagrade predstavljajo bonitete in/ali provizije, kar se lahko novim delavcem zdi pomembno in jih pritegne, starejše pa obdrži (Lipičnik, 1998).

3.2.4 Interakcija dejavnikov

Človeške odlike (omogočijo mu delovno mesto), aktivnost zaposlenega (delovanje v določenih situacijah) in organizacijski sistem (pogojevanje delavčevih učinkov na delovnem mestu) oblikujejo poglavitno integracijo (Lipičnik, 1998).

Različni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Posamezni dejavniki vplivajo na uspešnost dela, še bolj vplivajo v medsebojni povezavi. Na nove ali spremenjene razmere se učinkoviteje in produktivneje odzove zadovoljen delavec. Višjo stopnjo motivacije lahko pričakujemo, če k zadovoljstvu dodamo še osebni razvoj. Zelo slaba kombinacija je, če vključimo nezadovoljne zaposlene in zaposlene, ki nimajo ustreznih znanj v delo, ki je po stopnji motivacije visoko ovrednoteno. To pripelje do slabih osebnih in delovnih rezultatov. Dejstvo je, da lahko kombinacija zadovoljstva pri delu in motivacije deluje tako v pozitivni kot v negativni smeri, če je ne razporedimo pravilno. Motiviranje pripelje do boljših delovnih dosežkov in po drugi strani povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Možina et. al., 2004).

3.3 Načini motiviranja in stimuliranja

Le s pozitivnimi ukrepi motiviramo in stimuliramo zaposlene. Priporoča se uporaba najučinkovitejših postopkov in ukrepov (Mihalič, 2008):

- denarno in nedenarno nagrajevanje zaposlenih,
- izražanje priznanja zaposlenim za prizadevnost pri delu,
- vsakega zaposlenega pohvalimo za vsak dosežek,
- vse večje uspehe zaposlenih javno izpostavimo,
- izvajamo redne motivacijske sestanke z zaposlenimi,

- za dosežke zaposlenim čestitamo,
- znanje in druge kompetence zaposlenih ustrezno nagrajujmo,
- ponujanje pomoči in podpore pri delu zaposlenim,
- prenašanje znanja in izkušenj na zaposlene,
- izobraževanja, izpopolnjevanje in usposabljanje nagrajujmo,
- izražanje podpore pri delu, projektih in učenju,
- uporabljajmo motivacijske kartice za spodbudo in priznanje,
- omogočimo ustrezno pridobivanje znanj in izkušenj,
- najboljše zaposlene izpostavimo v posameznem mesecu in letu,
- nepričakovano nagrajujmo zaposlene brez določenega razloga,
- vsakemu posebej poudarimo, kako pomemben je uspeh za organizacije,
- zaposlene spodbujajmo in navdušujmo,
- organizirajmo slovesnosti ob večjih dosežkih,
- pogovarjajmo se z zaposlenimi o stanju in težavah pri delu,
- posameznike, ki dobro opravljajo delo, javno izpostavimo za dober zgled,
- občasno izvajajmo motivacijske govore,
- podelitev pisnih priznanj in pohval zaposlenim,
- ob posebnih priložnostih organizirajmo zabavna srečanja.

4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

4.1 Namen raziskave

Z raziskavo smo želeli ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu v podjetju X oz. zadovoljstvo zaposlenih z najpomembnejšimi elementi, ki ustvarjajo zadovoljstvo, dejavnike, ki niso povezani s podjetjem in se jim zdijo najbolj in najmanj pomebni pri ustvarjanju zadovoljstva, ter najbolj ocenjene motivacijske dejavnike.

4.2 Vprašalnik

Da bi analizirali zadovoljstvo zaposlenih, smo ustvarili anketni vprašalnik. Slednji je sestavljen iz 11 vprašanj. Prvih 8 vprašanj se nanaša na splošne podatke anketirancev (spol, starost, stopnja izobrazbe, položaj in oddelek v podjetju, kraj delovnega mesta, način zaposlitve in delovna doba v podjetju). V vprašanje številka 9 smo vključili

vprašalnik Mihalič R. (2008) za merjenje zadovoljstva zaposlenih. Ta vsebuje 26 elementov dela in delovnega mesta. Ocene smo prilagodili od 1 do 5, pri vsakem elementu je možen le en odgovor. Analizirali smo elemente dela in delovnega mesta in na koncu še stopnjo delovnega zadovoljstva.

Prvih 9 vprašanj se nanaša na podjetje X, zadnji dve vprašanji pa nista povezani konkretno s podjetjem, ampak gre za splošni vprašanji. Teh dveh vprašanj namenoma nismo povezali s podjetjem, da bi ugotovili, kaj je zaposlenim na splošno pomembno.

Pri 10. vprašanju smo uporabili dejavnike zadovoljstva, ki jih je bilo treba razvrstiti po pomembnosti. Zajeli smo 15 pomembnih dejavnikov: plača, vrsta del in nalog, komunikacija, način vodenja, dober odnos s sodelavci, dober odnos z nadrejenimi, fleksibilen delovni čas, dobro usklajavanje poklicnega in zasebnega življenja, delovni prostor, možnost za razvoj kariere, učenje in razvijanje veščin, cenjenost na delovnem mestu, varnost delovnega mesta, dodatne aktivnosti in izzivi pri delu.

Zadnje, 11. vprašanje, vsebuje motivacijske dejavnike (plača, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, varnost zaposlitve, pohvale in graje, možnost dodatnega izobraževanja, nagrade, zanimivo delo, obveščenost o ciljih podjetja, ustrezno delovno okolje, možnost napredovanja, odgovornost dela in prilagodljiv delovni čas), ki jih je bilo treba oceniti od 1 do 5, da bi ugotovili, katere dejavnike so ocenili z največjo oceno.

4.3 Potek raziskave

V podjetju, ki se ukvarja s spletno prodajo in šteje 30 zaposlenih, smo razdelili anketni vprašalnik. Preden smo začeli z anketiranjem, smo morali za raziskavo pridobiti dovoljenje podjetja. Anketni vprašalnik smo razdelili v fizični obliki. Odločili smo se za tradicionalen način anketiranja, da lahko vodimo evidenco o tem, kdo je izpolnil anketni vprašalnik in kdo ne. To je pripeljalo do uspešnega rezultata in anketni vprašalnik je izpolnilo 28 zaposlenih, od tega 11 moških in 17 žensk. Anketiranje je potekalo od 12. 7. do 16. 7. 2021.

4.4 Obdelava podatkov

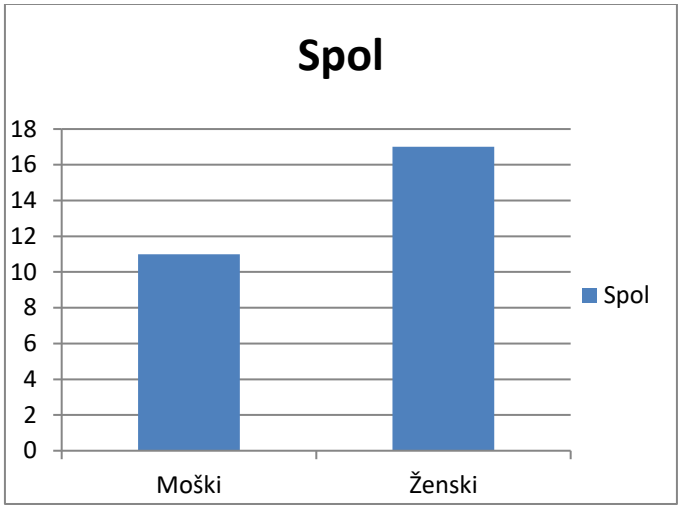
Vse odgovore raziskave smo prepisali v Excel tabelo, kjer smo najprej sešteli, koliko oseb je izpolnilo anketo in koliko je od tega moških ter koliko žensk. Prav tako smo pozornost posvetili starosti, stopnji izobrazbe, položaju in oddelku v podjetju, kraju delovnega mesta, načinu zaposlitve in delovni dobi v podjetju. Pri 9. vprašanju smo za vsak element

posebej sešteli točke in jih delili s številom izpolnjenih vprašalnikov, da bi dobili povprečno oceno za vsak element posebej. Ko smo dobili rezultate o zadovoljstvu z elementi dela in delovnega mesta, smo se osredotočili na stopnjo zadovoljstva. Dobili smo ga tako, da smo točke sešteli in jih delili s številom elementov v anketnem vprašalniku. Rezultat je povprečna stopnja posameznikovega zadovoljstva z delom. Vsota povprečnih vrednosti vseh vprašalnikov se deli s številom izpolnjenih vprašalnikov, dobljeni rezultat pa predstavlja stopnjo zadovoljstva.

4.5 Analiza rezultatov

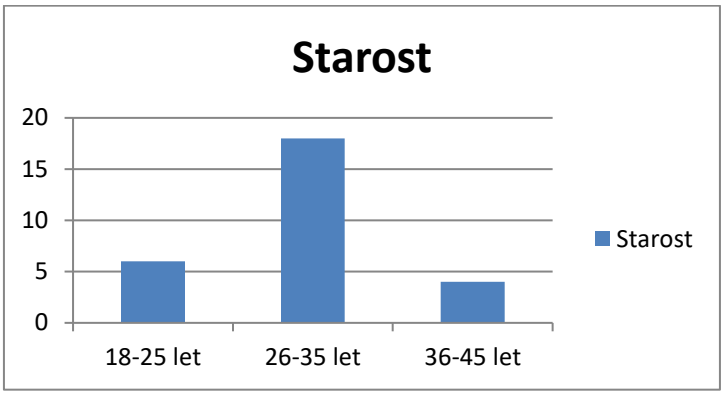
4.5.1 Splošni podatki anketirancev

V grafu 1 je prikazana struktura zaposlenih, ki so izpolnili anketo. Iz tabele je razvidno, da je anketo izpolnilo 28 zaposlenih, 11 moških (39,3 %) in 17 žensk (60,7 %).



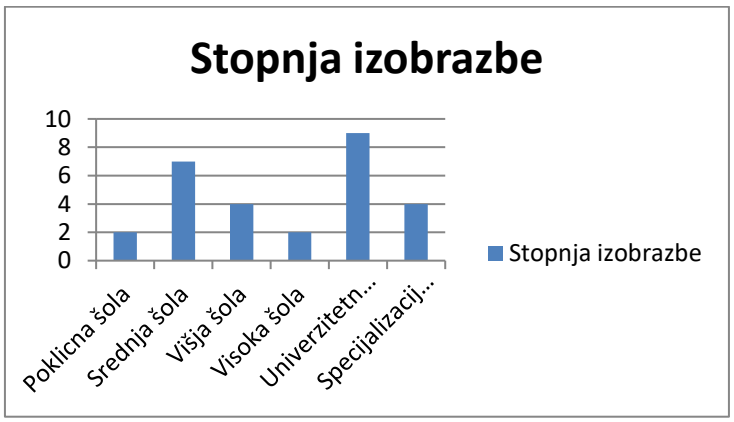
Graf 1: Struktura zaposlenih
(Lastni vir)

V grafu 2 je prikazana starost zaposlenih. Kot je razvidno, je kolektiv mlajši in največji odstotek – 64,3 % – predstavlja zaposlene, stare 26–35 let, 21,4 % zaposlene, stare 18–25 let, najmanjši ostotek 14,3 % pa zaposlene, stare 36–45 let, nihče ni starejši od 45 let.



Graf 2: Starost zaposlenih
(Lastni vir)

V grafu 3 je prikazana stopnja izobrazbe, ki je različna, ker so v podjetju prisotni različni oddelki in različne vrste dela. Poklicno šolo ima 7,1 % zaposlenih, srednjo šolo 25 %, višjo šolo 14,3 %, visoko šolo 7,1 %, univerzitetno izobrazbo 32,2 %, specializacijo, magisterij ali doktorat pa 14,3 %.



Graf 3: Stopnja izobrazbe
(Lastni vir)

V tabeli 1 je prikazano, da se v podjetju 14,3 % zaposlenih ukvarja z vodenjem oddelka, 7,1 % z administrativnimi zadevami, 46,5 % je zaposlenih v klicnem centru oz. skrbi za podporo strankam, 10,7 % je zadolženih za marketing, 7,1 % za grafično oblikovanje in 14,3 % tistih, ki pakirajo izdelke.

Delovno mesto	Frekvenca	Odstotek
Vodja oddelka	4	14,3
Administrativni delavec	2	7,1
Agent v klicnem centru	13	46,5
Sodelavec v marketingu	3	10,7
Grafični oblikovalec	2	7,1
Pakiranje izdelkov	4	14,3
Skupaj	28	100

Tabela 1: Delovno mesto
(Lastni vir)

V tabeli 2 je prikazano, da je delo v podjetju razdeljeno v 4 oddelke. Največji odstotek, 53,6 %, zaposlenih je zadolženih za podporo strankam, 21,4 % za področje prodaje in marketinga, 21,4 % za pakiranje izdelkov, 3,6 % pa se ukvarja z nabavo.

Oddelek v podjetju	Frekvenca	Odstotek
Podpora strankam	15	53,6
Področje prodaje in marketinga	6	21,4
Pakirnica	6	21,4
Nabava	1	3,6
Skupaj	28	100

Tabela 2: Oddelek v podjetju
(Lastni vir)

Kot je prikazano v tabeli 3, največ zaposlenih oziroma 67,9 % dela v pisarni, 21,4 % v pakirnici, 10,7 % pa ima možnost dela na daljavo.

Kraj delovnega mesta	Frekvenca	Odstotek
V pisarni	19	67,9
V pakirnici	6	21,4
Delam na daljavo	3	10,7
Skupaj	28	100

Tabela 3: Kraj delovnega mesta
(Lastni vir)

Kot je razvidno iz tabele 4, ima skoraj polovica zaposlenih, točneje 42,9 %, zaposlitev za nedoločen čas, 17,8 % zaposlitev za določen čas, 25 % jih dela preko študentskega servisa, ostalih 14,3 % je zaposlenih preko s. p.-ja.

Način zaposlitve	Frekvenca	Odstotek
Zaposlitev za določen čas	5	17,8
Zaposlitev za nedoločen čas	12	42,9
Delo preko študentskega servisa	7	25
Drugo; s.p.	4	14,3
Skupaj	28	100

Tabela 4: Način zaposlitve
(Lastni vir)

Kot je razvidno iz tabele 5, gre za mlado podjetje z mladimi zaposlenimi. Kar se tiče delovne dobe v podjetju, je največ zaposlenih, oziroma 67,9 %, v podjetju zaposlenih manj kot eno leto, 25 % od 1 do 2 leti, od 2 do 5 let pa samo 7,1 %.

Delovna doba v podjetju	Frekvenca	Odstotek
Manj kot eno leto	19	67,9
Od 1 do 2 leti	7	25
od 2 do 5 let	2	7,1
Skupaj	28	100

Tabela 5: Delovna doba v podjetju
(Lastni vir)

4.5.2 Analiza zadovoljstva pri delu: ocene dela in delovnega mesta zaposlenega

Naštetih je 26 elementov dela in delovnega mesta. Prikazali vam bomo skupno stopnjo zadovoljstva z vsakim posameznim elementom v podjetju X. Ko seštejemo vse stopnje zadovoljstva z vsakim elementom dela in delovnega mesta za vsakega zaposlenega, dobimo rezultat, ki nam pove povprečno stopnjo zadovoljstva v podjetju X.

Elementi dela in delovnega mesta zaposlenega	Skupna stopnja
Vrsta del in nalog	4
Moji ožji sodelavci	4,9
Možnost izobraževanja	3
Način vodenja nadrejenega	3,5
Delovni čas	4
Količina ter obseg del in nalog	3,9
Plačilo za delo	3,8
Stopnja varnosti in zanesljivosti	4,1
Možnost napredovanja	3,1
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj	3,1
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu	3,8
Količina del in nalog	3,9
Intenzivnost nagrajevanja	2,8
Delovni prostor	3,9
Možnost ustvarjalnega dela	3,4
Povratno informiranje	3,6
Etičnost in profesionalnost v podjetju	3,6
Fizični pogoji in razmere dela	4,1
Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju	3,6
Možnost razvoja kompetenc	3,4
Skrb za moje počutje	3,9
Izzivi	3,4
Oblike motiviranja	3,1
Možnost sodelovanja pri odločanju	3,4
Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju	3,9
Status, ki ga imam v podjetju	4

Tabela 6: Analiza elementov dela in delovnega mesta
(Lastni vir)

Kot je razvidno iz tabele 6, je na prvem mestu kot najbolje ocenjeni element dela **moji ožji sodelavci** in ocena znaša 4,9. Odnos in komunikacija s sodelavci sta zelo pomembna, da se torej zaposleni v podjetju, kjer delajo, dobro počutijo. Prav tako je to edini element, na katerega ne vplivajo drugi elementi v podjetju, ker je odnos s sodelavci element, ki stoji sam zase in igra ogromno vlogo pri ustvarjanju zadovoljstva posameznika in skupine. V podjetju je to najbolje ocenjeni element, ki je prejel skoraj najvišjo oceno.

Njemu sledita **stopnja varnosti in zanesljivosti** in **fizični pogoji in razmere dela** z oceno 4,1. To pomeni, da so zaposleni v podjetju varni in jih ne skrbi, da ne bodo dobili plače, da ne bodo mogli poskrbeti zase in svoje otroke, da bodo jutri ostali brez službe itd. To potrjuje tudi številka, da ima 42,9 % zaposlenih zaposlitev za nedoločen čas. S fizičnimi pogoji dela so prav tako zadovoljni.

Nadaljujemo z naslednjimi elementi, ki imajo oceno **4** in so zaposleni z njimi delno zadovoljni: **vrsta del in nalog, delovni čas** ter **status, ki ga imajo v podjetju**. **Z vrsto del in nalog** so delno zadovoljni, kar pomeni, da je podjetje zaposlenim v čim večji meri omogočilo dela, ki jih radi opravljajo, oziroma takšno delo in naloge, ki jim v največji meri ustrezajo glede na sposobnosti, znanja, želje in druge dejavnike. Točka manj najverjetneje zato, ker v vsaki službi pride nekaj, kar nam ni pogodu.
Fleksibilen **delovni čas** je zelo pomemben tako pri mladih, ki nimajo družine, kot tudi pri zaposlenih, ki že imajo družine z otroki. Od zaposlenih podjetje ne zahteva, da delajo med svojim prostim časom, tako da je zadovoljstvo z delovnim časom izpolnjeno. Minus točka je najverjetneje zaradi delovnega časa, ki se od oddelka do oddelka razlikuje.

Ostali elementi, ki sledijo z oceno 3,9 in spadajo v skupino delno zadovoljivih elementov, so: **količina ter obseg del in nalog, delovni prostor, skrb za moje počutje** ter **medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju**. Delno zadovoljni so z naštetimi elementi, kar pomeni, da podjetje skrbi za počutje svojih zaposlenih, omogočilo jim je prostor, kjer lahko zadovoljni opravljajo svoje delovne naloge in delajo v mejah normale. Spodbudno delovno okolje in prostor sta zelo pomembna, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu. Skrb za prijetno vzdušje in zdravo prehrano zaposlenih prinaša zadovoljstvo. Prav tako so pomembni odnosi med oddelki, ker medsebojno sodelujejo.
Plačilo za delo in **učinkovitost varovanja zdravja pri delu** imata stopnjo 3,8 in sta še v skupini delno zadovoljivih elementov. Podjetje se zaveda, da tudi primerna plača vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Če je zaposleni za opravljeno delo dobro plačan, je tudi motiviran za isto in je pripravljen narediti veliko več kot zaposleni s slabo plačo. Če je zaposleni zadovoljen in ga ne skrbi, ali bo ostal brez službe, ali bo dobil plačo, ali bo uspel plačati položnice, prehraniti družino, potem bo pri delu učinkovitejši in produktivnejši. V podjetju skrbijo za zdravje svojih zaposlenih z normalnimi pogoji dela, dobrim počutjem in na ta način je manj bolniško odsotnih zaposlenih, vendar je pri plači vedno mogoč napredek, posebej pri tistih, ki se izkažejo in naredijo veliko več.

Pri stopnji zadovoljstva so bili z oceno 3,6 in 3,5 ocenjeni naslednji elementi: **povratno informiranje**, **etičnost in profesionalnost v podjetju, izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju** ter **način vodenja nadrejenega**.

Vsi elementi so med seboj povezani, kar pomeni, da zaposleni v podjetju niso v zadostni meri informirani ali zadovoljni z vodenjem nadrejenih oseb. Informiranje zaposlenih o novih spremembah je zelo pomembno. Zaposlene je treba tudi vključiti in jim ponuditi možnost, da sodelujejo v določanju sprememb in izboljšav.
Prav tako mora vodja zaposlenim dati občutek, da skrbi za njihovo zadovoljstvo pri delu in se mora lotiti povečanja zadovoljstva pri delu. Vodja naj se ne boji občasno povprašati svoje zaposlene o tem, kaj oni pričakujejo od njega pri izvajanju vodenja. Le v tem primeru se bo vodja prilagodil in izbral način vodenja, ki bo zaposlenim ustreznejši in bodo zato zadovoljnejši.

Vsa pravila in privilegiji morajo veljati za vse enako, saj suverenost med zaposlenimi vzpostavljamo na način, da vse zaposlene obravnavamo povsem enako. Ko ne bo razlik, bodo posamezniki med seboj enaki in le tako bodo imeli vsi enake možnosti za razvoj. Vsem se morajo nuditi enakovredni delovni pogoji in vse moramo informirati na identičen način.

Elementi, ki so označeni kot niti zadovoljen niti nezadovoljen, so različni in imajo oceno 3,4: **možnost ustvarjalnega dela**, **možnost razvoja kompetenc**, **izzivi** in **možnost sodelovanja pri odločanju**.

Kot kaže, potrebujejo zaposleni v podjetju več izzivov ter zanimivo in raznoliko delo. Prav tako bi podjetje moralo omogočiti možnost pridobivanja novih znanj in kompetenc, jim omogočiti izobraževanje in nuditi priložnost učenja oziroma iskanje različnih načinov za širjenje znanja, kot so seminarji, dodatni tečaji, delavnice, dan odprtih vrat v podjetju in podobno. Vsaka oblika dodatnega znanja izboljša zadovoljstvo zaposlenih in je zanje koristna.

Podjete se mora tudi zavedati pomembnosti nenehne prisotnosti izziva, ki je ključen tudi za motiviranost, ter da je zahtevnost del in nalog, ki jih opravljajo, vedno v skladu z njimi in malo nad njihovimi sposobnostmi, nikoli pa pod njimi.

Omogočiti se jim mora tudi možnost sodelovanja pri odločanju. Zaposlenim se predstavijo različne opcije, prednosti in slabosti posameznih možnosti, različni vidiki pri odločanju in podobno. Zaposlene spodbudimo k podajanju lastnih predlogov, idej in zamisli ter skupnim razpravam o le-teh. To je najpomembnejše pri tistih odločitvah, ki so povezane neposredno z zaposlenimi.

Oceno 3,1 so prejeli naslednji elementi: **možnost napredovanja**, **izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj** in **oblike motiviranja.** Tudi ti elementi so medsobojno povezani in jih je v podjetju treba izboljšati. V podjetju verjetno nimajo veliko

možnosti za napredovanja, kar ni v redu. Pri delu mora obstajati možnost napredovanja. Podjetje mora zaposlene spodbujati k še boljšemu in zlasti kakovostnejšemu delu, doseganju še višjih ciljev, vendar na način, da ti pri tem ne dobijo občutka, da morajo dosegati vedno več. Treba jih je spodbuditi in jim omogočiti, da dosegajo to, česar so sposobni, končni rezultat pa je napredovanje. Podjetje mora omogočiti stalen, napreden, strokovni in osebni razvoj zaposlenih za zadovoljstvo le-teh.

Motiviranje je ključnega pomena, opažamo pa, da je v podjetju zelo slabo. Podjetje mora narediti vse, da se bodo zaposleni enakovredno razvijali in da bodo vsi enako motivirani ne glede na delovno mesto, znanja in podobno. Od zaposlenih pa je nato odvisno, kako bodo priložnost izkoristili. Treba je nagraditi sposobnosti in talente. Najboljše zaposlene občasno presenetimo z dodatnimi prostimi dnevi ali s podobnimi ugodnostimi.

Ocena **3** je za **možnost izobraževanja**, kar pomeni, da je v podjetju X ocena na meji, zaposleni niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Zaposlene je treba vprašati, kateri način izobraževanja bi jim najbolj koristil za razvijanje njihovega znanja. Zaposleni naj dobivajo projekte/naloge, za katere so usposobljeni – če niso usposobljeni, naj se jim to omogoči. Treba jim je omogočiti stalen in napreden strokovni ter osebni razvoj.

Intezivnost nagrejevanja je najslabše ocenjen element, in sicer z oceno 2,8. V podjetju je treba napredek spremljati in nagrajevati. Vse dobre rezultate je treba izpostaviti in jih na podlagi tega ustrezno nagraditi. Nagrada naj bo denarna ali nedenarna oziroma kombinacija obojega.

Povprečna stopnja zadovoljstva znaša **3,7**, kar pomeni da so zaposleni delno zadovoljni in je treba izboljšati nekatere elemente, da bi dosegli večje zadovoljstvo.
Podjetje potrebuje občasno merjenje zadovoljstva zaposlenih, na podlagi tega se lahko ugotovijo prednosti in slabosti podjetja. Merjenje stopnje zadovoljstva je treba izvajati vsaj enkrat letno.

4.6 Dejavniki zadovoljstva po pomembnosti od 1 do 15

V tem delu smo ugotavljali dejavnike po pomembnosti od 1 do 15 – od najbolj do najmanj pomembnih. Zaposleni so označili dejavnike, ki jim pomenijo največ in najmanj. Vprašanje ni povezano s podjetjem, ampak z njihovim osebnim mnenjem o pomembnosti dejavnikov. V tabeli 7 smo izpostavili rezultate oz. dejavnike od 1 do 15, ki so imeli največ točk pri ocenjevanju.

	Dejavnik zadovoljstva po pomembnosti	Frekvenca	Odstotek
1.	Plača	8	29,6
2.	Dober odnos s sodelavci	5	18,5
	Dober odnos z nadrejenimi	5	18,5
3.	Plača	6	22,2
	Dober odnos z nadrejenimi	5	18,5
4.	Dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	4	14,8
	Vrsta del in nalog	3	11,1
5.	Učenje in razvijanje veščin	6	22,2
	Vrsta del in nalog	5	18,5
6.	Komunikacija	5	18,5
	Plača	4	14,8
7.	Dober odnos s sodelavci	5	18,5
	Način vodenja	4	14,8
	Dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	4	14,8
8.	Cenjenost na delovnem mestu	5	18,5
9.	Varnost delovnega mesta	6	22,2
10.	Delovni prostor	5	18,5
	Učenje in razvijanje veščin	5	18,5
11.	Učenje in razvijanje veščin	4	14,8
	Način vodenja	3	11,1
12.	Možnost za razvoj kariere	5	18,5
	Varnost delovnega mesta	5	18,5
	Izzivi pri delu	5	18,5
13.	Delovni prostor	4	14,8
	Dodatne aktivnosti	4	14,8
14.	Dodatne aktivnosti	8	29,6
15.	Dodatne aktivnosti	9	33,3

Tabela 7: Dejavniki zadovoljstva po pomembnosti od 1 do 15
(Lastni vir)

Kot je razvidno iz tabele 7, prvo mesto zaseda plača, kar pomeni, da večji del zaposlenih meni, da je **plača** ključni dejavnik zadovoljstva. Kot smo že navedli v tabeli 6, so anketiranci plačilo za delo v podjetju ocenili s 3.8. Torej bi zadovoljstvo v podjetju imelo boljšo povprečno stopnjo zadovoljstva, če bi imeli zaposleni višjo plačo. Na drugem mestu se nahajata **dober odnos s sodelavci** ter **dober odnos z nadrejenimi**, kar

pomeni, da medsebojni odnosi v delovnem okolju sodijo h ključnim dejavnikom, ki vodijo k zadovoljstvu. Ti trije dejavniki zasedajo prva tri mesta. Sledijo dobro usklajeno poklicno in zasebno življenje, vrsta del nalog, možnost učenja in razvijanja veščin, komunikacija itd.

4.7 Motivacijski dejavniki (ocene od 1 do 5)

V delu motivacijskih dejavnikov smo ugotavljali, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim na splošno pri delu za pridobivanje zadovoljstva najpomembnejši in kateri najmanj.

Motivacijski dejavniki	Skupne ocene
Odnosi s sodelavci	4,7
Odnosi z nadrejenimi	4,6
Zanimivo delo	4,5
Plača	4,4
Ustrezno delovno okolje	4,4
Prilagodljiv delovni čas	4,4
Možnost dodatnega izobraževanja	4,3
Odgovornost dela	4,3
Možnost napredovanja	4,4
Nagrade	4,2
Varnost zaposlitve	4,1
Obveščenost o ciljih podjetja	4,1
Pohvale in graje	4

Tabela 8: Motivacijski dejavniki (ocene od 1 do 5)
(Lastni vir)

Kot je razvidno iz tabele 8, je vse motivacijske dejavnike 28 anketirancev ocenilo s 4 in več. Noben element ni dobil manjše ocene od 4. Potemtakem sklepamo, da so vsi motivacijski dejavniki zelo pomembni in jih je vse treba vključiti v ustvarjanje zadovoljstva. Vsi se zavedamo, da smo ljudje različni in vsakega posameznika motivirajo različne stvari, vendar je v vsakem podjetju treba zagotoviti osnovne in ključne motivacijske dejavnike.

Kot smo že na začetku navedli in sklepali, je zaposlenim pomembno, da se prijetno počutijo na delovnem mestu, način vodenja, dobri odnosi s sodelavci, dobra plača ter

nagrada za dobro opravljeno delo. Vse predpostavke so se izkazale za pravilne razen načina vodenja, ki se nahaja nekje na sredini. Dodali bi še nekaj dejavnikov, ki sodijo v to skupino: vrsta del nalog, komunikacija ter dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

5 ZAKLJUČEK

Danes je v večini podjetij pomembna količina opravljenih nalog, manj pa kakovost le-teh. Podjetje, ki želi imeti dobro opravljene naloge, se mora osredotočiti na povečanje zadovoljstva z elementi dela in delovnega mesta zaposlenega. Analizo o zadovoljstvu zaposlenih z elementi dela je treba opravljati pogosteje, prav tako pa je treba izmeriti stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Slednji morajo imeti občutek, da lahko izražajo svoja mnenja, zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Vsako mnenje zaposlenega koristi podjetju pri izboljšavah – seveda, če se podjetje tega zaveda.

Zaposleni v podjetju X so kot najpomembnejše dejavnike izbrali: plačo, vrsto del in nalog, komunikacijo, dober odnos s sodelavci, možnost za razvoj kariere, fleksibilen delovni čas, dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, dober odnos z nadrejenimi, izzive pri delu, način vodenja, učenje in razvijanje veščin, cenjenost na delovnem mestu, delovni prostor ter varnost. Plačo so uvrstili na prvo mesto, čeprav je v podjetju X ocenjena s 3,8, kar pomeni, da so zaposleni v podjetju z njo delno zadovoljni.

Prav tako so z vsemi elementi dela in delovnega mesta dokaj zadovoljni, kar pomeni, da ima podjetje izpolnjene pogoje zadovoljstva, vendar še obstaja veliko prostora za izboljšanje.

Pripročila podjetju za izboljšanje so, da je treba zaposlenim v izbranem podjetju predstaviti, kaj pomenijo njihovi uspehi in dosežki za kolektiv ter razvoj organizacije. Pri delu je treba zaposlene opogumljati, jih spodbujati in jim tudi pomagati, da premagajo strah pred neuspehom, odpor do zahtevnih nalog, strah pred zastavljanjem visokih ciljev in podobno. Ponuditi zaposlenemu priložnost, da se lahko izkaže kot zanesljiv in vreden zaupanja. Zaposleni bodo zanesljivi in vredni zaupanja, če jih je podjetje tega naučilo in jim to omogočilo. V primeru, da zaposleni naredi napako, mu podjetje ne sme dati občutka, da mu ne bo nikoli več zaupalo. Verjeti morate v zaposlene in najpomembnejše je to, da verjamete v svoje zaposlene tudi takrat, ko ne gre vse tako, kot si želite.

Naučite se poslušati zaposlene, vzemite si čas za redne razgovore, zaposlene obveščajte o dogajanjih, spremembah, novostih, vse, kar vam zaposleni zaupajo, vedno zadržite zgolj zase. Takojšnje oziroma čim hitrejše zaznavanje problemov, ki nastanejo v delovnem procesu, je prav tako pomembno.

Definirati je treba pričakovanja do zaposlenega oziroma jih natančno opredeliti in jasno predstaviti vsakemu zaposlenemu posebej. Zaposlenega je treba spodbuditi, da vam tudi sam predstavi svoja pričakovanja pri delu, in vprašati, ali so vaša pričakovanja zanj sprejemljiva. Vsak zaposleni mora v vsakem trenutku vedeti, kaj se od njega pričakuje. Za zaposlene je pomembno, če lahko predlagajo svoje predloge, ideje in zamisli, ki so povezani z njihovimi nalogami in opravljanjem dela.

Spremembo poenostavite, preden jo prenesete zaposlenim. O vsaki spremembi se najprej pogovorite z njimi. Novosti uvajajte postopoma in počasi, zaposlenim pustite dovolj časa, da se prilagodijo novim situacijam. Nikoli ne uvajajte velikega števila novosti naenkrat.

Zaposlene vključite v oblikovanje pravil podjetja ali dopolnjevanje pravil, ki veljajo za vse zaposlene enako in to brez izvajanja prevelikega pritiska na zaposlene pri delu.

Sklepamo, da si ljudje večinoma dopovedujejo, da morajo biti hvaležni, da sploh imajo službo in ignorirajo vse negativno do te mere, da ogrozijo svoje zdravje in se šele takrat, ko se to zgodi, zavedajo dejstva, ki je povezano z nezadovoljstvom v službi, ter si priznajo, da ne morejo tako naprej. Čutijo celo krivdo, ker razmišljajo o spremembah, istočasno pa se počutijo neizpolnjeno. Ne bojte se povedati svojega mnenja o nezadovoljstvu in trenutnem stanju, ker tako vsaj obstaja možnost izboljšanja stanja, v nasprotnem primeru pa lahko neizražanje mnenja in upiranje spremembi negativno vplivata na vaše zdravje.

6 LITERATURA IN VIRI

Čeč, F. (2018). *Srečnost na delovnem mestu*. Radeče: Inštitut za coaching.

Data d. o. o. (2019). *Uskajevanje zasebnega in poklicnega življena.* Pridobljeno 1. 9. 2021 z naslova https://data.si/blog/usklajevanje-zasebnega-in-poklicnega-zivljenja/.

Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo (Management Guide to Motivating)*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

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

Mesiti, P. (2003). *Povežite se z ljudmi!* Ljubljana: Amalietti d. n. o.

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Mihalič, R. (2007). *Razvijte spodbudno podjetniško kulturo in klimo*. Podjetnik 17 (1), 46–49.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S. et al. (2000). *Osnove magagementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Možina, S., Bernik J. in Svetic A. (2004). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Paleta znanj. (b. l). Zadovoljni, zavzeti ali srečni zaposleni? Pridobljeno 21. 11. 2021 z naslova http://paletaznanj.si/zadovoljni-zavzeti-ali-srecni-zaposleni/.

Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.

Schuster, K. (2012). Se ne greš več? Ljubljana: Delo d. d.

Šetina Čož, M. (2015). *Posel smo ljudje*. Grosuplje: Izobraževalni zavod Znanja.

Torrington, D. in Hall, L. (1995). *Personnel managment*. UK: Prentice Hall International.

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

Volarič, N. (2021). Zadovoljstvo zaposlenih povečuje produkativnost. Pridobljeno 27. 4. 2021 z naslova https://www.statistik.si/zadovoljstvo-zaposlenih/.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

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

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

moje ime je Džejla Mekanović in za svojo diplomsko nalogo sem se odločila preučiti zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Prijazno vas prosim za sodelovanje.

Najprej je treba obkrožiti nekaj splošnih podatkov o anketirancu, ostala vprašanja pa se večinoma nanašajo na delovno mesto, ki ga trenutno opravljate. Vaši odgovori mi bodo pomagali, da pridem do rezultatov in ugotovim, s čim so zaposleni zadovoljni, s čim manj zadovoljni in na kakšen način bi podjetje to lahko izboljšalo.

Vprašalnik je anonimen, rezultate vprašalnika pa bom uporabila izključno za namene raziskovalnega dela svoje diplomske naloge, podjetje pa ne bo imelo vpogleda v posamezne ankete.

Za sodelovanje se vam zahvaljujem!

Podatki o anketirancu:

1) Spol

a) Moški
b) Ženski

2) Starost:

a) 18–25
b) 26–35
c) 36–45
d) 46 in več

3) Stopnja izobrazbe:

a) Poklicna šola (IV. stopnja)
b) Srednja šola (V. stopnja)
c) Višja šola

d) Visoka šola
e) Univerzitetna izobrazba
f) Specializacija, magisterij, doktorat

4) Delovno mesto:

a) Vodja oddelka
b) Administrativni delavec
c) Agent v klicnem centru
d) Sodelavec v marketingu
e) Grafični oblikovalec
f) Pakiranje izdelkov
g) Drugo_____

5) Oddelek v podjetju:

a) Podpora strankam
b) Reklamacijska služba
c) Področje prodaje in marketinga
d) Pakirnica
e) Nabava
f) Drugo_____

6) Vaše delovno mesto je:

a) v pisarni
b) v pakirnici/skladišču
c) delam na daljavo oziroma od doma

7) Način zaposlitve:

a) Zaposlitev za določen čas
b) Zaposlitev za nedoločen čas
c) Delo preko študentskega servisa
d) Drugo:_____

8) Kako dolgo ste zaposleni v podjetju:

a) Manj kot eno leto
b) Od 1 do 2 let

c) Od 2 do 5 let
d) Nad 5 let

9) Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše osebno zadovoljstvo pri delu v podjetju. Prosim vas, da ocenite od 1 do 5, kako ste zadovoljni s svojim delom, in sicer glede na to, ali ste z navedenim elementom zadovoljni (5), delno zadovoljni (4), niti zadovoljni niti nezadovoljni (3), delno nezadovoljeni (2) ali nezadovoljni (1). Pri vsakem elementu je vedno možen le en odgovor.

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH					
Elementi dela in delovnega mesta zaposlenega:					
1 **nezadovoljen**	**2** **delno nezadovoljen**	**3** **niti zadovoljen niti nezadovoljen**	**4** **delno zadovoljen**	**5** **zadovoljen**	
1. Vrsta del in nalog.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Moji ožji sodelavci.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Možnosti izobraževanja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Način vodenja nadrejenega.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Delovni čas.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Količina ter obseg del in nalog.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Plačilo za delo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Stopnja varnosti in zanesljivosti.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. Možnosti napredovanja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Učinkovitost varovanja zdravja pri delu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

12. Količina del in nalog.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Intenzivnost nagrajevanja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. Delovni prostor.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15. Možnost ustvarjalnega dela.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16. Povratno informiranje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17. Etičnost in profesionalnost v podjetju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18. Fizični pogoji in razmere dela.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19. Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20. Možnosti razvoja kompetenc.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21. Skrb za moje počutje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22. Izzivi.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23. Oblike motiviranja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24. Možnosti sodelovanja pri odločanju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25. Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26. Status, ki ga imam v podjetju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Naslednji dve vprašanji nista povezani konkretno s podjetjem, ampak gre za splošni vprašanji.

10. Razvrstite dejavnike zadovoljstva po pomembnosti. Vpišite številko od 1 do 15 na levi strani, številka 1 pomeni, da je dejavnik za vas najpomembnejši, 15 pa najmanj.

1. Plača	
2. Vrsta del in nalog	
3. Komunikacija	
4. Način vodenja	
5. Dober odnos s sodelavci	
6. Dober odnos z nadrejenimi	
7. Fleksibilen delovni čas	
8. Dobro usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	
9. Delovni prostor	
10. Možnost za razvoj kariere	
11. Učenje in razvijanje veščin	
12. Cenjenost na delovnem mestu	
13. Varnost delovnega mesta	
14. Dodatne aktivnosti	
15. Izzivi pri delu	

11. Naslednje motivacijske dejavnike ocenite od 1 do 5 (obkrožite: 1 – zelo nepomemben; 2 – nepomemben; 3 – niti pomemben niti nepomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben)

Plača	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Pohvale in graje	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Nagrade	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Obveščenost o ciljih podjetja	1	2	3	4	5
Ustrezno delovno okolje	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Odgovornost dela	1	2	3	4	5
Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5