



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

## **RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X**

Mentorica: mag. Diana Oblak  
Lektorica: Anka Polajnar, prof. slov.

Kandidatka: Željka Lazarević

Kranj, marec 2025

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju/-ici g./ge mag. Diani Oblak za vso podporo, strokovne nasvete in usmeritve pri izdelavi diplomskega dela. Hvala, da ste vedno z razumevanjem in potrpežljivostjo spremljali moj napredek ter me motivirali, da sem delo uspešno zaključila.

Zahvaljujem se tudi lektorici ge. Anki Polajnar, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno pregledala.

Posebna zahvala gre moji družini za neizmerno podporo, razumevanje in potrpežljivost. Vaša vera vame in spodbuda sta mi bili v največjo pomoč pri premagovanju izzivov.

### **IZJAVA**

Študentka Željka Lazarević izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Diane Oblak.

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

Dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Diplomska naloga z naslovom Zadovoljstvo zaposlenih se osredotoča na preučevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X. Problem, ki ga naloga obravnava, je pomembnost razumevanja zadovoljstva zaposlenih kot ključnega dejavnika za uspešnost in produktivnost organizacije. Raziskava temelji na anketnem vprašalniku, ki ga je izpolnilo 43 zaposlenih v podjetju. Z njim smo pridobili vpogled v njihove izkušnje, mnenja in predloge.

V teoretičnem delu so predstavljeni ključni koncepti, povezani z zadovoljstvom pri delu, motivacijo, organizacijsko kulturo ter vplivom teh dejavnikov na učinkovitost zaposlenih. Empirični del analizira odgovore anketirancev ter ugotavlja, kateri dejavniki, med drugim odnosi s sodelavci, način komunikacije, možnosti za razvoj in nagrajevanje, najbolj vplivajo na zadovoljstvo.

Rezultati raziskave kažejo, da imajo zaposleni najpogosteje pozitivno izkušnjo s sodelovanjem in komunikacijo, vendar izpostavljajo potrebo po večjem priznavanju svojega dela ter bolj strukturiranih možnostih za napredovanje. Na podlagi teh ugotovitev so v zaključku podani predlogi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, kot so bolj odprta komunikacija z vodstvom, dodatne priložnosti za izobraževanje in bolj pravičen sistem nagrajevanja.

Povzetek raziskave prinaša pomembne ugotovitve, ki lahko služijo kot podlaga za nadaljnje izboljšave v podjetju. Namen naloge je tako osvetliti pomen zadovoljstva zaposlenih ter ponuditi praktične rešitve, ki bodo pripomogle k večji motivaciji in uspešnosti zaposlenih v prihodnje.

## **KLJUČNE BESEDE**

- zadovoljstvo zaposlenih
- motivacija
- organizacijska kultura
- komunikacija
- razvoj kadrov

## **ABSTRACT**

The thesis titled *Employee Satisfaction* focuses on studying the factors that influence employee satisfaction in Company X. The problem addressed in the thesis is the importance of understanding employee satisfaction as a key factor for the success and productivity of an organization. The research is based on a survey questionnaire completed by 43 employees of the company, providing insight into their experiences, opinions, and suggestions.

The theoretical part presents key concepts related to job satisfaction, motivation, organizational culture, and the impact of these factors on employee effectiveness. The empirical part analyzes the responses from the survey participants and identifies the factors, such as relationships with colleagues, communication methods, opportunities for development, and reward systems, that have the greatest impact on satisfaction.

The results of the research show that employees most often have a positive experience with collaboration and communication, but they highlight the need for greater recognition of their work and more structured opportunities for advancement. Based on these findings, the conclusion provides suggestions for improving employee satisfaction, such as more open communication with management, additional opportunities for education, and a fairer reward system.

The summary of the research offers important findings that can serve as a basis for further improvements in the company. The goal of the thesis is to highlight the importance of employee satisfaction and offer practical solutions that will contribute to greater motivation and success among employees in the future.

## **KEYWORDS**

- Employee satisfaction
- Motivation
- Organizational culture
- Communication
- Employee development

## KAZALO

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 UVOD.....</b>                                                                                    | <b>1</b>  |
| 1.1 Opis problema.....                                                                                | 1         |
| 1.2 Cilj diplomske naloge .....                                                                       | 1         |
| 1.3 Metode diplomskega dela.....                                                                      | 2         |
| 1.4 Predpostavke in omejitve .....                                                                    | 2         |
| 1.5 Hipoteze diplomskega dela .....                                                                   | 3         |
| <b>2 ZNAKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....</b>                                                           | <b>4</b>  |
| 2.1 Ustreznost nagrajevanja dela .....                                                                | 5         |
| 2.2 Priložnosti za profesionalni razvoj .....                                                         | 5         |
| 2.3 Podpora s strani nadrejenih.....                                                                  | 6         |
| 2.4 Konstruktivna povratna informacija.....                                                           | 6         |
| 2.5 Visoka stopnja zaupanja v vodstvo.....                                                            | 7         |
| 2.6 Nizka rotacija zaposlenih.....                                                                    | 7         |
| 2.7 Visoka motivacija.....                                                                            | 8         |
| 2.8 Pozitivno vzdušje.....                                                                            | 9         |
| 2.9 Učinkovita komunikacija .....                                                                     | 10        |
| 2.10 Nizka odsotnost.....                                                                             | 10        |
| 2.11 Visoka zavzetost .....                                                                           | 12        |
| <b>3 O PODJETJU IN RAZISKAVI.....</b>                                                                 | <b>13</b> |
| 3.1 Analiza strukture anketirancev po starosti in spolu .....                                         | 13        |
| 3.2 Analiza dolžine zaposlitve .....                                                                  | 15        |
| 3.3 Analiza zadovoljstva s trenutno plačo.....                                                        | 15        |
| 3.4 Analiza ustreznosti plače glede na delovne naloge in odgovornosti v<br>podjetju X.....            | 16        |
| 3.5 Analiza pogostosti prejemanja povratnih informacij od nadrejenih v podjetju<br>X .....            | 17        |
| 3.6 Ocena odprtosti in transparentnosti komunikacije med vodstvom in<br>zaposlenimi v podjetju X..... | 18        |
| 3.7 Analiza zadovoljstva z možnostmi za napredovanje v podjetju .....                                 | 19        |
| 3.8 Analiza pomembnosti kariernega napredovanja .....                                                 | 21        |
| 3.9 Analiza načrtanih razvojnih poti zaposlenih v podjetju .....                                      | 22        |
| 3.10 Analiza stopnje motivacije pri delu.....                                                         | 23        |
| 3.11 Analiza zadovoljstva s trenutnim delovnim mestom.....                                            | 24        |
| 3.12 Analiza pomembnosti dodatnih bonusov in ugodnosti za zaposlene.....                              | 25        |
| 3.13 Analiza odnosov med sodelavci .....                                                              | 26        |
| <b>4 ZAKLJUČEK .....</b>                                                                              | <b>31</b> |
| <b>5 SKLEP .....</b>                                                                                  | <b>33</b> |
| <b>6 LITERATURA IN VIRI.....</b>                                                                      | <b>34</b> |

## KAZALO SLIK

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Starost zaposlenih .....                              | 14 |
| Slika 2: Struktura zaposlenih .....                            | 14 |
| Slika 3: Dolžina zaposlitve v podjetju.....                    | 15 |
| Slika 4: Kako zadovoljni ste s svojo trenutno plačo?.....      | 16 |
| Slika 5: Analiza ustreznosti plač .....                        | 17 |
| Slika 6: Pogostost povratnih informacij .....                  | 18 |
| Slika 7: Komunikacija med vodstvom .....                       | 19 |
| Slika 8: Ocena možnosti za napredovanje.....                   | 20 |
| Slika 9: Pomembnost napredovanja v karieri.....                | 21 |
| Slika 10: Razvojne poti v podjetju.....                        | 22 |
| Slika 11: Analiza motivacije zaposlenih .....                  | 23 |
| Slika 12: Zadovoljstvo z delovnim mestom .....                 | 24 |
| Slika 13: Pomembnost bonusov in ugodnosti .....                | 25 |
| Slika 14: Odnos med sodelavci .....                            | 26 |
| Slika 15: Podpora sodelavcev pri delu.....                     | 27 |
| Slika 16: Pogostost sodelovanja pri delovnih nalogah .....     | 28 |
| Slika 17: Komunikacija znotraj oddelka .....                   | 29 |
| Slika 18: Spremembe za izboljšanje zadovoljstva pri delu ..... | 30 |

# 1 UVOD

Zadovoljstvo na delovnem mestu je zelo pomembno za dobro počutje zaposlenih in bistveno vpliva na njihovo produktivnost. Ker tam preživijo veliko časa, je ključno, da se v tem okolju počutijo zadovoljne in motivirane. Da bi zaposleni delali kar najbolje, je potrebno ustvariti prijetno in podporno vzdušje. Pomembno je razumeti, na kakšen način dejavniki, kot so plača, odnosi z vodstvom in sodelavci ter možnosti za napredovanje, vplivajo na zadovoljstvo. To znanje lahko pomaga izboljšati delovne pogoje in povečati angažiranost ter učinkovitost zaposlenih. V tej raziskavi bomo proučevali te dejavnike v podjetju, ki v tej diplomski nalogi želi ostati neimenovano, zato ga v zapisujemo z oznako X.

## 1.1 Opis problema

Podjetje, predstavljeno v diplomski nalogi, se trenutno srečuje z različnimi težavami, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, in sicer z nezadostnimi plačami, slabo komunikacijo z vodstvom, slabimi odnosi med sodelavci ter pomanjkanjem možnosti za napredovanje. To vpliva na delovno angažiranost zaposlenih in kakovost timskega dela. Zaposleni, ki niso zadovoljni s svojo plačo, niso motivirani, da bi se pri delu maksimalno trudili. Slaba komunikacija z vodstvom in težavni odnosi s sodelavci dodatno zmanjšujejo njihovo motivacijo in zavzetost, prav tako pa nejasno določene možnosti za napredovanje negativno vplivajo na njihovo dolgoročno zvestobo podjetju.

## 1.2 Cilj diplomske naloge

Cilj diplomske naloge je preučiti, kako različni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, in razviti učinkovite strategije za izboljšanje delovnega okolja, s katerimi bi lahko povečali zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo in učinkovitost ter prispevali k uspehu podjetja. Poglobljeno raziskovanje specifičnih vidikov, kot so zadovoljstvo s plačo, odnosi s sodelavci, komunikacija z vodstvom ter možnosti za napredovanje, bo omogočilo boljše razumevanje potreb zaposlenih in identifikacijo priložnosti za povečanje njihove motivacije in zavzetosti.

1. Učinek zadovoljstva s plačo: cilj diplomske naloge je analizirati, kako stopnja zadovoljstva s plačo vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo za delo ter preučiti, kako usklajenost plače z delovnimi nalogami in odgovornostmi ter pomen dodatnih bonusov vplivata na splošno zadovoljstvo in motivacijo.
2. Vpliv odnosov s sodelavci: cilj diplomske naloge je preučiti, kako kakovostni odnosi med sodelavci vplivajo na delovno angažiranost in timsko delo ter

- ugotoviti, v kolikšni meri podpora sodelavcev in sodelovanje pri reševanju delovnih izzivov prispevata k splošnemu zadovoljstvu zaposlenih.
3. Pomembnost komunikacije z vodstvom: cilj diplomske naloge je raziskati, kako učinkovita komunikacija med zaposlenimi in vodstvom vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšuje nezadovoljstvo z vodstvom ter oceniti pogostost prejemanja povratnih informacij in odprtost komunikacije ter njun vpliv na delovno zadovoljstvo.
  4. Vpliv možnosti za napredovanje: cilj diplomske naloge je ugotoviti, kako jasne možnosti za napredovanje in razvojni načrti vplivajo na motivacijo zaposlenih in njihovo dolgoročno zvestobo podjetju ter raziskati pomen napredovanja v karieri in prisotnost jasnega razvojnega načrta v podjetju na motivacijo zaposlenih.

Cilj naloge je pripomoči k večjemu zadovoljstvu, motivaciji in angažiranosti zaposlenih ter izboljšanju delovnih pogojev v podjetju, in sicer v obliki priporočil na podlagi celovitega vpogleda v trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih. Vsebovala bodo naslednje ključne vidike:

### **1.3 Metode diplomskega dela**

1. Opazovanje: Kontinuirano opazovanje zadovoljstva zaposlenih, osredotočeno na delovno okolje in interakcije zaposlenih.
2. Spletna anketa: Izvedba spletne ankete za zbiranje anonimnih mnenj zaposlenih o plači, komunikaciji, odnosih s sodelavci in možnostih za napredovanje.
3. Statistična analiza: Analiza zbranih podatkov s statističnimi metodami za ugotavljanje povezav med različnimi dejavniki in zadovoljstvom zaposlenih.
4. Kombinacija metod: Uporaba opazovanja in spletne ankete za celostno analizo zadovoljstva zaposlenih.

### **1.4 Predpostavke in omejitve**

**Predpostavke:** V okviru raziskave predpostavljamo, da so identificirani problemi, povezani z nezadovoljstvom zaposlenih, dejansko prisotni in vplivajo na delovno okolje ter splošno zadovoljstvo zaposlenih. Verjamemo, da so dejavniki, kot so plača, odnosi med sodelavci, komunikacija z vodstvom ter možnosti za napredovanje, ključni za razumevanje trenutnega stanja in iskanje ustreznih rešitev. Te predpostavke bodo izhodišče za raziskovanje in analizo ter za razvoj strategij za izboljšanje delovnih pogojev.

**Omejitve:** Omejen dostop do podatkov lahko vpliva na obseg in točnost zbranih informacij. Osredotočenost raziskave na eno podjetje morda ne omogoča, da bi rezultate posplošili na druge organizacije. Poleg tega lahko majhno število podatkov

in morebitne subjektivne napake pri zbiranju informacij vplivajo na interpretacijo rezultatov. Omejen dostop do nekaterih podatkov lahko vpliva tudi na kakovost analiz in priporočil.

### **1.5 Hipoteze diplomskega dela**

1. Višja stopnja zadovoljstva s plačo pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo za delo.
2. Kvalitetni odnosi med sodelavci povečujejo delovno angažiranost in prispevajo k boljšemu timskemu delu ter splošnemu zadovoljstvu na delovnem mestu.
3. Učinkovita komunikacija med zaposlenimi in vodstvom pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšuje nezadovoljstvo z vodstvom.
4. Jasne možnosti za napredovanje in razvojni načrti povečujejo motivacijo zaposlenih in njihovo dolgoročno zvestobo podjetju.

## 2. ZNAKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je ključni element uspešnega podjetja, saj vpliva na produktivnost, inovativnost in zvestobo delovne sile. Zadovoljni zaposleni ponavadi izkazujejo višjo raven angažiranosti in motivacije, kar prispeva k boljšemu delovnemu okolju. Pomembno vlogo pri zadovoljstvu imajo pravična plača, možnosti za karierni razvoj, dobra komunikacija in odnosi v podjetju. Organizacije, ki vlagajo v dobro počutje svojih zaposlenih, pogosto uživajo koristi v obliki boljših rezultatov in večje konkurenčne prednosti. Zaposleni, ki se počutijo cenjene, bodo bolj verjetno ostali zvesti podjetju in prispevali k njegovi dolgoročni rasti (Judge, TA, Thoresen, CJ, Bono JE, & Patton, GK, 2001).

Zadovoljstvo z delom in motivacija za delo sta tesno povezana, vendar se med seboj razlikujeta na več načinov:

1. **Opredelitev:** Zadovoljstvo z delom se nanaša na stopnjo zadovoljstva, ki jo zaposleni občutijo glede svojih delovnih nalog, delovnega okolja in splošnih pogojev dela. Gre za čustveno reakcijo na različne vidike dela, kot so plača, odnosi s sodelavci in delovne naloge. Motivacija za delo se nanaša na notranje in zunanje spodbude, ki vodijo zaposlene k angažiranju in vlaganju truda v svoje delo. Motivacija je usmerjena k doseganju ciljev in izpolnjevanju nalog, ki so povezane z osebnimi ali organizacijskimi nagradami.
2. **Usmerjenost:** Zadovoljstvo je pogosto povezano z občutkom sreče in zadovoljstva glede trenutnega stanja in pogojev dela. Motivacija je usmerjena k prihodnjim ciljem in dosežkom ter je povezana z željo po napredovanju, učenju in uspehu.
3. **Stabilnost:** Zadovoljstvo z delom je lahko bolj stabilno in dolgotrajno, saj je pogosto povezano s stalnimi vidiki delovnega okolja, kot so odnosi, plača in delovne naloge. Motivacija je lahko bolj dinamična in se lahko spreminja glede na spremembe v ciljih, priložnostih za napredovanje ali zunanjih spodbudah.
4. **Vpliv na delovno uspešnost:** Zadovoljstvo z delom pogosto vodi k večji zvestobi zaposlenih in splošnemu dobremu počutju, vendar ne vpliva nujno neposredno na nivo truda ali uspešnosti. Motivacija ima neposreden vpliv na delovno uspešnost, saj motivirani zaposleni pogosto vložijo več truda in dosežejo boljše rezultate.

Navedeno teorijo podpirajo raziskave, ki jih navajata E. A. Locke v poglavju "The Nature and Causes of Job Satisfaction" iz leta 1976 in R. M. Ryan ter E. L. Deci v članku "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions" iz leta 2000 (Locke, 1976; Ryan & Deci, 2000).

## 2.1 Ustreznost nagrajevanja dela

Ko zaposleni menijo, da so njihove delovne naloge ustrezno nagrajene, se poveča njihovo splošno zadovoljstvo in motivacija

Prakse nagrajevanja dela so se skozi zgodovino razvijale in imele velik vpliv na zadovoljstvo ter motivacijo zaposlenih. Metode nagrajevanja dela so se spreminjale v skladu z gospodarskimi in družbenimi spremembami. V preteklosti so bili delavci pogosto nagrajevani na način, ki ni vedno ustrezal njihovemu prispevku ali naporu, kar je pogosto vodilo v nizko stopnjo zadovoljstva in motivacije ter v delovne spore, stavke in nezadovoljstvo. Sčasoma so se prakse nagrajevanja izboljšale. V 19. in 20. stoletju so se začele oblikovati bolj sistematične metode nagrajevanja, ki so bolje odražale delovno prizadevanje in dosežke. Industrijska revolucija, rast sindikatov in spremembe v delavskih pravicah so vplivale na razvoj sodobnih praks nagrajevanja, vključno z višjimi plačami, dodatki, bonusi in drugimi oblikami priznanja. Te spremembe so pomembno prispevale k povečanju zadovoljstva in motivacije delavcev, saj so se začeli počutiti bolj cenjeni in pravično nagrajeni za svoje delo. V sodobnem kontekstu globalizacije se pojavljajo novi izzivi in prakse nagrajevanja, ki se lahko zelo razlikujejo glede na regijo in industrijo. Globalni trendi vplivajo na nagrajevanje dela. Ustrezno nagrajevanje je še vedno ključno za ohranjanje visoke motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Ustrezno nagrajevanje delovnih nalog je odločilno za ohranjanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Prakse nagrajevanja, ki so poštene in ustrezne, ne le da povečujejo zadovoljstvo delavcev, ampak tudi prispevajo k večji produktivnosti in stabilnosti v delovnih okoljih (Andrea Komlosy, Delo: Globalnohistorična perspektiva od 13. do 21. stoletja).

## 2.2 Priložnosti za profesionalni razvoj

Prisotnost jasnih možnosti za rast in razvoj pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Jasne možnosti za profesionalni razvoj so ključni dejavnik pri povečanju zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Te priložnosti ne le spodbujajo rast posameznika, ampak tudi izboljšujejo delovno uspešnost in pripadnost podjetju. Poleg tega omogočajo boljše prilagajanje organizacijskim spremembam ter prispevajo k dolgoročni zvestobi podjetju. Jasno definirane možnosti za napredovanje in osebni razvoj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Ko podjetja ponujajo strukturo, ki vključuje izobraževalne priložnosti, usposabljanja ter možnost napredovanja, zaposleni pogosto doživljajo večje zadovoljstvo z delovnim mestom. Razvoj kariere, ki je podprt z dostopom do različnih virov in programov, omogoča zaposlenim, da izboljšajo svoje znanje in veščine, kar vodi v večjo angažiranost in motivacijo.

Povezavo med profesionalnim razvojem in zadovoljstvom jasno kaže dejstvo, da zaposleni, ki vidijo konkretne možnosti za rast in napredovanje, pogosto občutijo večjo vrednost svojega dela in pripadnost podjetju. Ti zaposleni so manj verjetno

nagnjeni k iskanju novih zaposlitev, saj prepoznajo, da podjetje nudi priložnosti za osebni in profesionalni razvoj, kar povečuje njihovo dolgoročno zvestobo in zmanjšuje fluktuacijo. Podjetja, ki vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, so uspešnejša pri ohranjanju visoke ravni zadovoljstva in motivacije. Zaposleni, ki prepoznajo, da se njihovo delo ceni in nagrajuje z možnostmi za rast, so bolj angažirani in prispevajo k večji produktivnosti ter uspešnosti organizacije. Jasne priložnosti za profesionalni razvoj pozitivno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki imajo dostop do ustreznih razvojnih priložnosti, so v večji meri zadovoljni z delovnim mestom in motivirani zadosego najboljših rezultatov (I. Svetlik, N. Zupan, 2009).

## **2.3 Podpora s strani nadrejenih**

Dobra podpora s strani nadrejenih izboljšuje angažiranost in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Kakovost podpore, ki jo zaposleni prejemajo od svojih nadrejenih, igra ključno vlogo pri povečanju njihove motivacije in splošnega zadovoljstva. Podpora nadrejenih vključuje različne vidike, med katerimi so najpomembnejši redna in konstruktivna komunikacija, priznanje dosežkov ter pomoč pri reševanju težav. Ko nadrejeni nudijo tovrstno podporo, zaposleni čutijo večjo vrednost svojega dela in se bolj povezujejo z organizacijo. Pomembno je, da nadrejeni aktivno sodelujejo pri razvoju karier zaposlenih, saj to prispeva k njihovem večjemu zadovoljstvu in občutku varnosti v delovnem okolju. Kvalitetna podpora s strani nadrejenih vodi do večje angažiranosti zaposlenih. Zaposleni, ki prejemajo redno priznanje in povratne informacije, doživljajo višje ravni zadovoljstva z delovnim mestom. Takšna podpora zmanjšuje stres in negotovost ter povečuje motivacijo in angažiranost zaposlenih. Ko zaposleni vidijo neposredno povezavo med svojim trdom in priznanjem, ki ga prejemajo, so bolj motivirani za doseg svojih ciljev in so manj nagnjeni k iskanju novih zaposlitev. Kakovostna podpora s strani nadrejenih pomembno vpliva na izboljšanje angažiranosti in zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni, ki se počutijo podprti in cenjeni, prispevajo k večjemu uspehu organizacije in so bolj motivirani za doseg najboljših rezultatov (I. Svetlik, N. Zupan, 2009).

## **2.4 Konstruktivna povratna informacija**

Redne in konstruktivne povratne informacije prispevajo k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Kakovostna povratna informacija vključuje jasne in konkretne povratne informacije, ki zaposlenim pomagajo razumeti, kako prispevajo k organizacijskim ciljem in kje lahko izboljšajo svoje delo. Takšna povratna informacija prispeva k večjemu občutku vrednosti in pripadnosti med zaposlenimi. Redno prejemanje natančnih in poštenih povratnih informacij zmanjšuje občutek negotovosti pri zaposlenih, saj vedo, kaj se od njih pričakuje in kako lahko izboljšajo svoje delo. To povečuje njihovo zadovoljstvo in motivacijo, saj se počutijo bolj cenjeni in usmerjeni v svoje naloge. Pomanjkanje povratnih informacij ali nezadostno konkretizirane povratne informacije lahko vodi do zmanjšane angažiranosti

zaposlenih, saj se lahko počutijo, da njihovo delo ni ustrezno ocenjevano ali da nimajo jasne slike o svojih dosežkih. Konstruktivna povratna informacija tako prispeva k večji angažiranosti zaposlenih in izboljšanju njihove delovne uspešnosti ter zadovoljstva z delovnim mestom. Zaposleni, ki redno prejemajo jasno in konkretno povratno informacijo, so bolj motivirani, da dosežejo svoje cilje in prispevajo k uspehu organizacije (B. Lipičnik, 1998).

## **2.5 Visoka stopnja zaupanja v vodstvo**

Visoka stopnja zaupanja v vodstvo ima ključen vpliv na zadovoljstvo, angažiranost in zvestobo zaposlenih. Zaupanje v vodstvo pomeni, da zaposleni verjamejo, da vodje sprejemajo odločitve v najboljšem interesu podjetja in zaposlenih ter da so te odločitve poštene, premišljene in transparentne. Takšno zaupanje vodi do pozitivnih rezultatov v delovnem okolju. Ko zaposleni zaupajo svojemu vodstvu, se počutijo cenjene in varne, kar zmanjšuje stres in negotovost, povezano z delom. Ta občutek varnosti spodbuja večjo motivacijo in angažiranost, saj se zaposleni počutijo, da njihove prispevke cenijo in priznavajo. Visoka stopnja zaupanja tudi povečuje pripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri doseganju organizacijskih ciljev in prispevanje k skupnemu uspehu.

Nizka stopnja zaupanja v vodstvo lahko vodi do povečane fluktuacije, nizke produktivnosti in slabih odnosov znotraj ekipe. Zaposleni, ki ne verjamejo v odločitve vodstva ali menijo, da niso poštene, se lahko začnejo počutiti nezadovoljni in demotivirani, kar negativno vpliva na njihovo delo in splošno klimo v podjetju.

Visoka stopnja zaupanja v vodstvo je ključna za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, saj povečuje zadovoljstvo zaposlenih in spodbuja njihovo angažiranost, kar prispeva k uspehu celotne organizacije (B. Lipičnik, S. Možina, 1993).

## **2.6 Nizka rotacija zaposlenih**

Oblikovanje delovnih mest močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo fluktuacijo. Model značilnosti delovnih mest (job characteristics model) natančno opredeljuje, kako različni vidiki delovnega mesta vplivajo na motivacijo in zvestobo zaposlenih, kar posledično vpliva na njihovo rotacijo.

Model značilnosti delovnih mest vključuje ključne elemente, kot so avtonomija, raznolikost veščin, pomembnost dela in povratne informacije. Avtonomija omogoča zaposlenim, da prevzamejo nadzor nad svojim delom in sprejemajo odločitve, kar vodi k večjemu občutku lastništva in odgovornosti. Raznolikost veščin in pomen dela sta povezana z občutkom smiselnosti in izziva pri delu, medtem ko povratne informacije zagotavljajo zaposlenim jasno sliko o tem, kako dobro opravljajo svoje naloge.

Hackman in Oldham poudarjata, da dobro oblikovana delovna mesta, ki vključujejo te elemente, lahko bistveno zmanjšajo stopnjo fluktuacije zaposlenih. Zaposleni, ki

čutijo, da njihovo delo prispeva k širšim ciljem podjetja in da so za svoje prispevke primerno nagrajeni, bodo manj verjetno iskali priložnosti drugje. Občutek vrednosti in pripadnosti je ključnega pomena za zmanjšanje rotacije.

Natančna in premišljena zasnova delovnih mest lahko poveča zadovoljstvo zaposlenih, saj jih motivira in spodbuja k dolgoročnemu zvestemu delu. Organizacije, ki vlagajo v razvoj delovnih mest, ki zagotavljajo avtonomijo in priložnosti za profesionalno rast, pogosto beležijo nižje stopnje fluktuacije in boljše rezultate v smislu angažiranosti in produktivnosti zaposlenih.

Nizka rotacija zaposlenih torej ni le rezultat konkurenčnih plač, ampak predvsem rezultat premišljenega in strateškega oblikovanja delovnih mest, ki upošteva ključne psihološke in motivacijske dejavnike. Implementacija teh načel v praksi lahko vodi do povečanja zadovoljstva zaposlenih in izboljšanja njihove zvestobe podjetju (J. R. Hackman, G. R. Oldham, 1997).

## 2.7 Visoka motivacija

Visoka motivacija zaposlenih je ključna za dosego uspeha v organizacijah in je neposredno povezana z načinom, kako so delovna mesta oblikovana. Hackman in Oldham poudarjata pomembnost oblikovanja delovnih mest, ki spodbujajo visoko raven motivacije med zaposlenimi.

Ključni dejavniki, ki prispevajo k visoki motivaciji, vključujejo naslednje dejavnike (J. R. Hackman, G.R. Oldham, 1997):

1. **Avtonomija:** Zaposleni, ki imajo avtonomijo pri svojem delu, se počutijo bolj odgovorni za rezultate in imajo večji občutek lastništva. Ta svoboda omogoča zaposlenim, da se odločajo o tem, kako bodo opravili svoje naloge, kar povečuje njihovo zadovoljstvo in angažiranost.
2. **Raznolikost veščin:** Delo, ki zahteva uporabo različnih veščin in sposobnosti, zmanjša monotonijo in povečuje občutek izziva. Raznolike naloge omogočajo zaposlenim, da se razvijajo in rastejo v svoji vlogi, kar prispeva k višji motivaciji.
3. **Pomembnost dela:** Ko zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek pomemben za organizacijo ali širšo skupnost, se poveča njihov občutek smiselnosti. Razumevanje vpliva svojega dela na dosego organizacijskih ciljev povečuje motivacijo za trud in uspeh.
4. **Povratne informacije:** Redne in konstruktivne povratne informacije pomagajo zaposlenim spremljati svoj napredek in izboljšati svoje delo. Občutek napredka in priznanja prispeva k večjemu zadovoljstvu in motivaciji.

Hackman in Oldham poudarjata, da so ti dejavniki ključni za oblikovanje delovnih mest, ki ne le da zmanjšujejo nezadovoljstvo, ampak tudi spodbujajo visoko raven motivacije. Zaposleni, ki delajo v okolju, kjer so te značilnosti prisotne, so bolj verjetno angažirani in zavezani svojim nalogam, kar posledično vodi do večje produktivnosti in uspeha organizacije. (J. R. Hackman, G. R. Oldham, 1997).

## 2.8 Pozitivno vzdušje

Na podlagi Maslowove teorije humanistične motivacije je pozitivno vzdušje na delovnem mestu ključno za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Maslowova hierarhija potreb, ki vključuje fiziološke, varnostne, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samouresničitvi, ponuja vpogled v to, kako različne ravni potreb vplivajo na posameznikovo dobrobit in motivacijo.

1. Socialne potrebe: Potreba po pripadnosti, ljubezni in pozitivnih medosebnih odnosih je ena izmed ključnih komponent Maslowove teorije. Socialne potrebe so ključne za ustvarjanje pozitivnega vzdušja v delovnem okolju. Ko zaposleni čutijo, da so sprejeti in cenjeni, se povečuje njihovo zadovoljstvo in motivacija. V delovnem okolju to pomeni, da je pomembno, da se zaposlenim omogoči razvoj kakovostnih odnosov s sodelavci in vodstvom.

2. Potreba po pripadnosti: Zadovoljitev potrebe po pripadnosti lahko izboljša timsko delo in sodelovanje. Če zaposleni čutijo, da so del skupnosti, to pripomore k boljšemu vzdušju in večjemu občutku pripadnosti. Povečanje socialne podpore, priložnosti za skupne aktivnosti in odprta komunikacija med člani ekipe so ključni za izgradnjo pozitivnega vzdušja.

3. Potreba po spoštovanju: Nagrajevanje zaposlenih za dosežke in prispevke povečuje njihov občutek samospoštovanja in spoštovanja s strani drugih. To pripomore k izboljšanju vzdušja, saj pozitivna priznanja in nagrade ustvarjajo občutek vrednosti in spoštovanja, kar je ključno za njihovo zadovoljstvo in motivacijo.

4. Potreba po samouresničitvi: Če zaposleni na svojem delovnem mestu vidijo priložnosti za osebno rast in razvoj, to prispeva k pozitivnemu vzdušju. Povečanje možnosti za napredovanje in profesionalni razvoj izpolnjuje potrebo po samouresničitvi in lahko vodi do večjega zadovoljstva in angažiranosti.

Maslowova teorija jasno nakazuje, da pozitivno vzdušje na delovnem mestu ni zgolj vprašanje prijetnega delovnega okolja, temveč tudi ključen dejavnik za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Zadovoljevanje socialnih potreb, omogočanje pozitivnih medosebnih odnosov, spoštovanje in priložnosti za osebno rast so temeljni dejavniki, ki prispevajo k boljšemu vzdušju in povečanju zadovoljstva zaposlenih. Izboljšano vzdušje vodi do večje angažiranosti in produktivnosti zaposlenih (Maslow: A theory of human motivation).

## 2.9 Učinkovita komunikacija

Učinkovita komunikacija je ključna komponenta menedžmenta človeških virov in ima pomembno vlogo pri zagotavljanju uspeha organizacij. Pomen učinkovite komunikacije se kaže na naslednjih področjih:

1. **Izboljšanje odnosov in sodelovanja:** Učinkovita komunikacija prispeva k boljšim medosebnim odnosom znotraj podjetja. Sprotna in jasna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom spodbuja zaupanje in odprtost, kar izboljšuje sodelovanje in zmanjšuje konflikte.
2. **Povečanje angažiranosti zaposlenih:** Ko so zaposleni redno obveščeni o pomembnih informacijah in spremembah v podjetju, se počutijo bolj vključene in motivirane. Razumevanje ciljev, nalog in pričakovanj povečuje njihovo angažiranost in prispeva k večji zavzetosti pri delu.
3. **Krepitev povratnih informacij:** Konstruktivna povratna informacija je ključna za razvoj zaposlenih. Redno in učinkovito posredovanje povratnih informacij pomaga zaposlenim pri razumevanju njihovih močnih točk in področij za izboljšave, kar vodi do osebne rasti in boljših delovnih rezultatov.
4. **Učinkovito reševanje težav:** Kadar komunikacija v organizaciji teče gladko, je reševanje težav in konfliktov bolj preprosto in hitro. Jasna in odprta komunikacija omogoča pravočasno obravnavo težav, preprečuje njihovo poglobljanje in omogoča iskanje rešitev pred nastankom večjih težav.
5. **Podpora sprejemanju odločitev:** Efektivna komunikacija zagotavlja, da so vsi člani tima informirani in vključeni v proces odločanja. To prispeva k boljšemu razumevanju sprejetih odločitev ter povečuje občutek odgovornosti in lastništva nad rezultati.

Učinkovita komunikacija ni le prenos informacij, ampak tudi ustvarjanje odprtega in podpornega okolja, kjer so zaposleni informirani, motivirani in vključeni v organizacijske procese. Ta pristop izboljšuje delovne odnose in produktivnost, obenem pa tudi prispeva k dolgotrajni uspešnosti in stabilnosti organizacije (I. Svetlik, N. Zupan, 2009).

## 2.10 Nizka odsotnost

Nizka stopnja odsotnosti zaposlenih je ključni indikator uspešnosti v upravljanju človeških virov. Kaže na dobro počutje zaposlenih ter učinkovito organizacijsko prakso. Na prisotnost zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Organizacije lahko z ustreznim ravnanjem zmanjšajo stopnjo odsotnosti.

1. Povezava med zadovoljstvom in odsotnostjo: Nizka odsotnost pogosto izhaja iz visoke ravni zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni, ki se počutijo cenjeni, podprti in zadovoljeni s svojimi delovnimi pogoji, so manj nagnjeni k odsotnosti. Zadovoljstvo s plačo, možnostmi za napredovanje in kakovostjo delovnega okolja vpliva na prisotnost zaposlenih. Če zaposleni menijo, da so njihove potrebe in pričakovanja izpolnjeni, so bolj motivirani, da redno prihajajo na delo.
2. Učinkovitost komunikacije in podpornih praks: Ključni dejavnik, ki vpliva na nizko odsotnost, je tudi učinkovita komunikacija znotraj podjetja. Odprta in transparentna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom prispeva k zmanjšanju odsotnosti. Zaposleni, ki se počutijo informirani in vključeni v odločitve, bodo manj verjetno uporabljali bolniške odsotnosti kot način za reševanje težav ali nezadovoljstva.
3. Implementacija politik za zmanjšanje odsotnosti: Implementacija politik in praks, ki spodbujajo prisotnost, vključuje fleksibilne delovne pogoje, programe za dobro počutje in strategije za obvladovanje stresa. Organizacije, ki vlagajo v programe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja svojih zaposlenih, beležijo manjšo stopnjo odsotnosti. Takšne strategije ne le da povečajo produktivnost, ampak tudi prispevajo k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja.
4. Organizacijska kultura in njena vloga: Pozitivna kultura, ki spodbuja sodelovanje, spoštovanje in podporo, zmanjšuje stopnjo odsotnosti, saj zaposleni, ki se počutijo kot del skupnosti in so cenjeni, kažejo večjo zvestobo podjetju.

Nizka odsotnost zaposlenih je torej rezultat različnih dejavnikov, ki vključujejo zadovoljstvo, komunikacijo, podporne politike in pozitivno organizacijsko kulturo. Organizacije lahko na različne načine upravljajo z elementi, ki vplivajo na prisotnost zaposlenih, in z učinkovitim upravljanjem človeških virov povečajo produktivnost in splošno uspešnost podjetja (I. Svetlik in N. Zupan, 2009).

## 2.11 Visoka zavzetost

Visoka zavzetost zaposlenih je ključni dejavnik uspeha in učinkovitosti v organizacijah. Zavzetost zaposlenih, ki se izraža v njihovi aktivni udeležbi, strastnem pristopu k nalogam ter želji po doseganju organizacijskih ciljev, je odločilna za dolgoročno uspešnost podjetja. Na zavzetost vplivajo različni dejavniki (B. Lipičnik, 1993):

1. Motivacija in nagrajevanje: To sta osnovna dejavnika, ki vplivata na zavzetost. Ustrezno nagrajevanje prispeva k notranji motivaciji zaposlenih. Zaposleni, ki prejemajo priznanja in nagrade za svoje delo, se počutijo cenjene in motivirane, kar pozitivno vpliva na njihovo angažiranost in zavezanost nalogam. Tako nagrajevanje ne le povečuje zadovoljstvo, ampak tudi spodbudi aktivno udeležbo pri delu.
2. Zadovoljstvo z delom: Občutek zadovoljstva, občutek dosežka in izzivi, ki jih delo vključuje, vodijo k večji angažiranosti zaposlenih. Zaposleni vidijo smisel v svojem delu in so vanj pripravljeni vlagati dodatni trud.
3. Komunikacija in odnosi na delovnem mestu: Bistvenega pomena sta odprta in konstruktivna komunikacija ter podpora med zaposlenimi in vodstvom. Dobri odnosi med sodelavci in vodstvom krepijo občutek pripadnosti in sodelovanja, kar pozitivno vpliva na angažiranost in zavezanost zaposlenih.
4. Razvoj kariere in možnosti napredovanja: Zaposleni, ki vidijo priložnosti za rast in napredovanje, ostanejo bolj motivirani in angažirani. Ko zaznavajo možnosti za izboljšanje svojih veščin in napredovanje v karieri, so bolj zavezani ciljem podjetja in prispevajo k njegovemu uspehu.
5. Podpora s strani nadrejenih: Ustrezna podpora in usmerjanje s strani nadrejenih pripomoreta k večji angažiranosti. Zaposleni, ki prejemajo pomoč in priznanje od svojih nadrejenih, se počutijo bolj cenjeni, kar povečuje njihovo motivacijo in zavezanost (B. Lipičnik, 1993).

### 3 O PODJETJU IN RAZISKAVI

Podjetje, ki želi ostati neimenovano in ga v tej diplomski nalogi zapisujemo z imenom X, deluje v manjšem industrijskem središču, kjer je dolgoletna tradicija proizvodnje pomembno vplivala na razvoj lokalne skupnosti. Ustanovljeno je bilo sredi 20. stoletja. V desetletjih svojega razvoja je bilo priča številnim spremembam v delovnem okolju. V prvih letih je podjetje delovalo kot manjša kovinarska zadruga, specializirana za proizvodnjo mehanizmov, z naraščajočim povpraševanjem in širjenjem proizvodnega programa pa se je hitro razvijalo. Proizvodnja se je širila na laboratorijske aparate, število zaposlenih je naraščalo.

V naslednjih desetletjih je doživljalo velike spremembe, med katerimi je pomembna zlasti uvedba novih tehnologij, ki so omogočile masovno proizvodnjo elektromotorjev in drugih ključnih komponent. Razvoj in uvedba inovativnih izdelkov so podjetju omogočili prodiranje na mednarodne trge ter vzpostavitev pomembnih partnerstev z globalnimi proizvajalci. Širitev poslovanja na tuje trge je omogočilo razširitev proizvodnih zmogljivosti podjetja, obenem je se je spreminjala in reorganizirala njegova lastniška struktura.

V zadnjih letih se podjetje osredotoča na razvoj energetsko učinkovitih tehnologij in na širitev v nove regije, kar odraža napredek in prilagodljivost v konkurenčnem okolju. Podjetje X tako nadaljuje svojo pot kot dinamična in inovativna organizacija, ki sledi globalnim trendom in se odziva na spreminjajoče se zahteve trga. Za uspešno prilagajanje spremembam ter za ohranjanje visoke ravni produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih pa sta ključnega pomena organizacijska struktura podjetja in njegovi zaposleni.

#### 3.1 Analiza strukture anketirancev po starosti in spolu

V podjetju X je zaposlenih 214 ljudi. Anketo smo poslali polovici zaposlenih, od katerih je 43 vrnilo izpolnjene ankete.

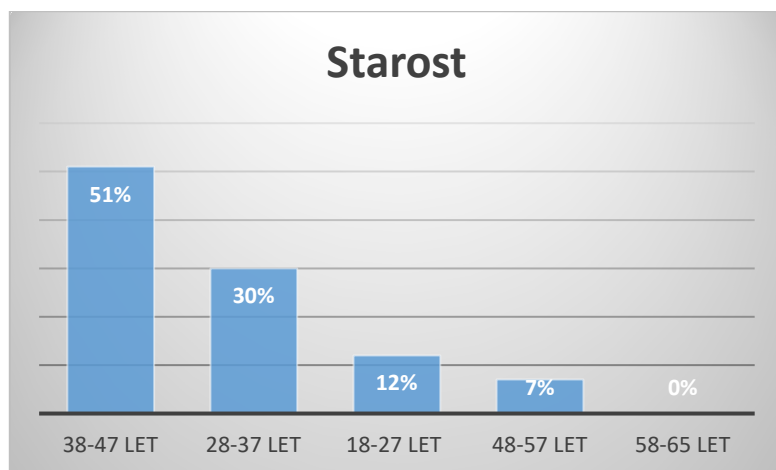
Starostna skupina 38–47 let: Ta skupina predstavlja največji delež, 51 % anketirancev. Močna prisotnost srednje starostne generacije nakazuje, da so ti posamezniki bolj angažirani glede obravnavane tematike.

Starostna skupina 28–38 let: S 30 % anketirancev je ta skupina prav tako pomembno zastopana, kar pomeni, da so mlajši odrasli aktivno vključeni in predstavljajo nove perspektive ali mnenja.

Starostna skupina 18–27 let: Tej skupini pripada 12 % anketirancev, kar kaže na manjšo udeležbo mladih. To lahko pomeni, da so mladi manj zainteresirani za obravnavano tematiko.

Starostna skupina 48–57 let: Ta skupina predstavlja samo 7 % anketirancev, kar kaže na majhno angažiranost starejših v zvezi s to tematiko.

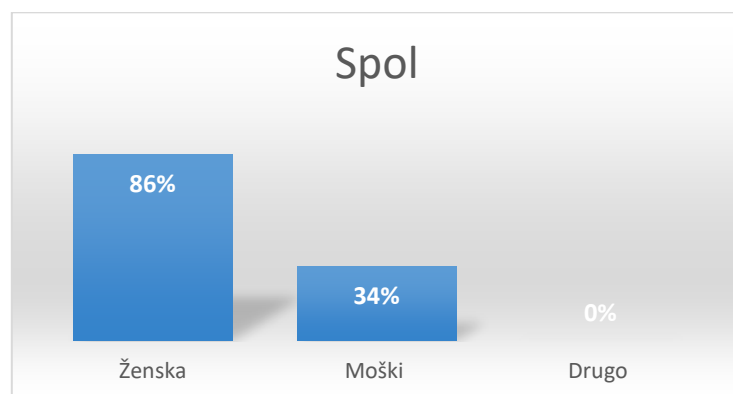
Starostna skupina od 58–65 let: V anketi ni sodeloval nihče iz te starostne skupine, kar nakazuje na pomanjkanje angažiranosti pri predstavnikih te generacije.



*Slika 1: Starost zaposlenih*  
(Lastni vir)

Večina anketirancev prihaja iz srednje starostne skupine, kar lahko vpliva na rezultate in interpretacijo ankete. Na anketo se je odzvalo manjše število mladih in starejših zaposlenih. To bi lahko odražalo dejansko starostno strukturo podjetja, saj raziskava temelji na prostovoljnem sodelovanju zaposlenih. Za boljšo interpretacijo rezultatov bi bil koristen podatek o starostni strukturi vseh zaposlenih.

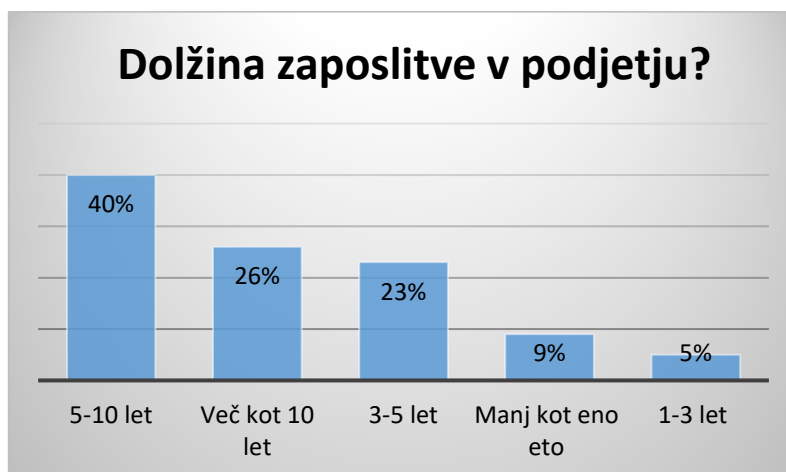
Na grafu je prikazana struktura anketirancev po spolu. Iz podatkov je razvidno, da je anketo izpolnilo skupno 43 zaposlenih, od tega 86 % žensk (37 oseb), 34 % moških (15 oseb) in nihče iz kategorije drugo.



*Slika 2: Struktura zaposlenih*  
(Lastni vir)

### 3.2 Analiza dolžine zaposlitve

Iz podatkov o dolžini zaposlitve v podjetju je razvidno, da ima največ zaposlenih, 40 %, delovno dobo med 5 in 10 leti. Sledi skupina zaposlenih z več kot 10 leti delovne dobe, ki predstavlja 26 % vseh. Zaposleni, ki so v podjetju od 3 do 5 let, predstavljajo 23 %. Manj kot eno leto je zaposlenih 9 % anketirancev, medtem ko je najmanj zaposlenih v podjetju od 1 do 3 let, in sicer 5 %.



Slika 3: Dolžina zaposlitve v podjetju  
(Lastni vir)

Analiza kaže, da ima večina zaposlenih v podjetju že daljšo delovno dobo, kar lahko kaže na stabilnost kadra.

### 3.3 Analiza zadovoljstva s trenutno plačo

Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih s trenutno plačo v podjetju X, v kateri je sodelovalo 43 zaposlenih, so pokazali visoko stopnjo nezadovoljstva.

Analiza zadovoljstva zaposlenih kaže, da je največji delež zaposlenih nezadovoljnih, saj je to izrazilo 35 % anketirancev. Poleg tega je 21 % zaposlenih izrazilo, da so zelo nezadovoljni, kar skupaj pomeni, da je več kot polovica zaposlenih izrazila nezadovoljstvo. Nevtravno stališče ima prav tako 21 % zaposlenih, medtem ko je 21 % zadovoljnih. Le 2 % zaposlenih je zelo zadovoljnih s svojo plačo.



*Slika 4: Kako zadovoljni ste s svojo trenutno plačo?*  
(Lastni vir)

Rezultati kažejo, da je skoraj 56 % zaposlenih (seštevek odgovorov "nezadovoljen" in "zelo nezadovoljen") nezadovoljnih s svojo trenutno plačo, kar predstavlja več kot polovico vseh anketiranih. Le 23 % zaposlenih je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih, preostalih 21 % pa ostaja nevtralnih.

Podatki nakazujejo, da bi podjetje morda moralo ponovno oceniti svoje politike glede plač ali ponuditi druge ugodnosti, ki bi izboljšale splošno zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki so nezadovoljni s svojo plačo, lahko v podjetju izgubijo motivacijo ali postanejo manj zavzeti, kar lahko vpliva na produktivnost in splošno delovno vzdušje.

Priporočljivo bi bilo dodatno raziskati specifične razloge za nezadovoljstvo s plačo. Na podlagi teh informacij lahko podjetje bolje oblikuje strategije za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

### **3.4 Analiza ustreznosti plače glede na delovne naloge in odgovornosti v podjetju X**

Rezultati ankete o dojemanju ustreznosti plače delovnim nalogam in odgovornostim zaposlenih kažejo, da je večina zaposlenih v podjetju X mnenja, da plača ni skladna z njihovimi pričakovanji in obsegom dela.



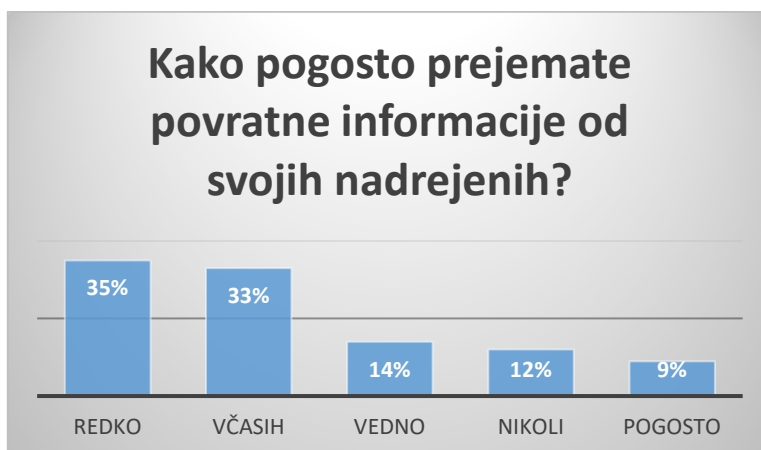
*Slika 5: Analiza ustreznosti plač  
(Lastni vir)*

Rezultati kažejo, da številni zaposleni zaznavajo razkorak med svojimi delovnimi nalogami in odgovornostmi ter dejanskim plačilom. To dojemanje lahko vpliva na njihovo motivacijo, zvestobo in dolgoročno vztrajanje v podjetju. Številni zaposleni, ki ocenjujejo plačo kot delno skladno ali neskladno, lahko iščejo dodatne spodbude ali pravično kompenzacijo za svoje delo.

Podjetje bi lahko razmislilo o pregledih plačnih razredov ali dodatnih nagrajevanjih na podlagi delovnih nalog in doseženih rezultatov, da bi povečalo zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

### **3.5 Analiza pogostosti prejemanja povratnih informacij od nadrejenih v podjetju X**

Rezultati ankete o pogostosti prejemanja povratnih informacij od nadrejenih v podjetju X razkrivajo različno stopnjo zadovoljstva zaposlenih s komunikacijo in podporo, ki jo prejemajo pri svojem delu.



*Slika 6: Pogostost povratnih informacij*  
(Lastni vir)

Večina, 68 % zaposlenih (35 % jih je odgovorilo "redko", 33 % pa "včasih"), poroča, da povratne informacije prejema le občasno ali redko. Le 23 % zaposlenih (14 % jih je odgovorilo "vedno", 9 % "pogosto") redno prejema povratne informacije, kar kaže na pomanjkanje dosledne komunikacije s strani nadrejenih.

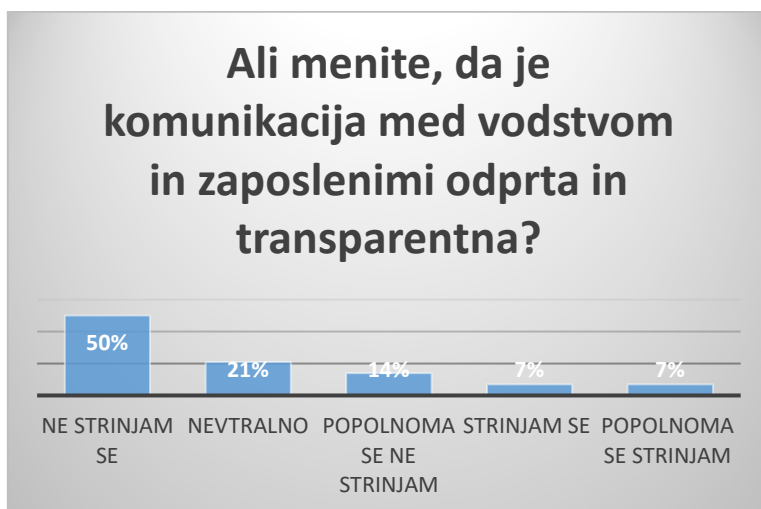
Pomanjkanje rednih povratnih informacij lahko negativno vpliva na motivacijo in zaupanje zaposlenih. Zaposleni, ki redno prejema povratne informacije, so pogosto bolj motivirani in angažirani, saj se počutijo cenjene in prepoznane. Tisti, ki povratnih informacij ne prejema ali jih prejema redko, morda nimajo jasne predstave o svojih dosežkih in področjih za izboljšave.

Za izboljšanje komunikacije in splošnega zadovoljstva zaposlenih bi podjetje X lahko uvedlo redne oblike povratnih informacij, kot so mesečni pregledi ali individualni razgovori, kjer bi zaposleni lahko prejeli konstruktivno kritiko in pohvale. To bi lahko pomagalo ustvariti bolj odprto in podporno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in motivirane za doseg boljših rezultatov.

### **3.6 Ocena odprtosti in transparentnosti komunikacije med vodstvom in zaposlenimi v podjetju X**

Rezultati ankete o odprtosti in transparentnosti komunikacije med vodstvom in zaposlenimi v podjetju X kažejo na izrazito nezadovoljstvo.

Skupaj 64 % zaposlenih (50 % jih je odgovorilo "ne strinjam se", 14 % pa "popolnoma se ne strinjam") izraža nezadovoljstvo glede odprtosti komunikacije, torej več kot polovica anketiranih. Le 14 % zaposlenih (7 % z odgovorom "strinjam se" in 7 % s "popolnoma se strinjam") verjame, da je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi učinkovita.



*Slika 7: Komunikacija med vodstvom  
(Lastni vir)*

Rezultati kažejo, da zaposleni ne čutijo, da bi bila komunikacija s strani vodstva transparentna in odprta. Takšno dojemanje lahko vodi do pomanjkanja zaupanja med zaposlenimi in vodstvom, kar lahko negativno vpliva na delovno klimo in zavzetost zaposlenih. Zaposleni, ki ne čutijo, da so njihovi glasovi slišani, lahko postanejo manj motivirani in njihovo zadovoljstvo pri delu se zmanjšuje.

Da bi izboljšali odprtost in transparentnost komunikacije, bi lahko vodstvo podjetja uvedlo redne sestanke, kjer bi zaposleni imeli priložnost deliti svoje mnenje in postavljati vprašanja. Prav tako bi bilo smiselno vzpostaviti kanale za anonimno posredovanje povratnih informacij, kar bi lahko pripomoglo k večjemu zaupanju in angažiranosti zaposlenih.

### **3.7 Analiza zadovoljstva z možnostmi za napredovanje v podjetju**

Glede na podatke je večina zaposlenih nezadovoljna z možnostmi za napredovanje v podjetju. Skupno 57 % anketiranih je označilo možnosti za napredovanje kot "slabe" (33 %) ali "zelo slabe" (24 %), kar kaže na občutno negativno mnenje. Dodatnih 29 % je izbralo oceno "povprečne", kar lahko pomeni, da nimajo zelo pozitivnega vtisa o možnosti za napredovanje, a menijo, da ni povsem nemogoča. Samo 14 % anketiranih ocenjuje možnosti za napredovanje kot "dobre" (7 %) ali "zelo dobre" (7 %), kar predstavlja precej nizko stopnjo zadovoljstva.



*Slika 8: Ocena možnosti za napredovanje*  
(Lastni vir)

Interpretacija rezultatov:

Negativni dejavniki: Visok delež slabih in zelo slabih ocen kaže na to, da večina zaposlenih meni, da so možnosti za napredovanje omejene. To lahko pomeni pomanjkanje jasnih priložnosti za napredek, nezadostno število vodstvenih pozicij ali morda pomanjkanje podpore za razvoj kariernih poti znotraj podjetja.

Povprečne ocene: Skoraj tretjina zaposlenih je mnenja, da so možnosti povprečne. To pomeni, da se morda trudijo napredovati, vendar ni jasno, ali lahko dosežejo višje pozicije ali izboljšajo svoje delovno mesto.

Nizka stopnja pozitivnih ocen: Samo manjši delež zaposlenih meni, da so možnosti za napredovanje dobre ali zelo dobre. To kaže na to, da se le redki počutijo motivirane in podprte pri prizadevanjih za napredek, kar bi lahko kazalo na težave v kadrovske politiki ali nejasna merila napredovanja.

Podjetje bi lahko izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih tako, da bi ustvarilo bolj pregledne in dosegljive možnosti za napredovanje, spodbudilo mentorstvo ter omogočilo več usposabljanj in kariernih razvojnih poti.

### 3.8 Analiza pomembnosti kariernega napredovanja

Glede na rezultate je napredovanje za večino zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, pomembno. Kar 74 % zaposlenih (50 % jih je izbralo odgovor "pomembno", 24 % pa "zelo pomembno") meni, da je napredovanje ključnega pomena za njihovo kariero. To kaže na visoko motivacijo in željo po kariernem razvoju.



Slika 9: Pomembnost napredovanja v karieri  
(Lastni vir)

Pomembnost napredovanja: Večina anketirancev, skupno 74 %, meni, da je napredovanje pomembno ali zelo pomembno. To nakazuje, da zaposleni prepoznavajo karierni napredek kot ključno sestavino osebnega in poklicnega zadovoljstva. Poveča se tudi verjetnost, da bodo ti zaposleni pripravljeni vlagati trud v razvoj svojih spretnosti in doseganje novih znanj.

Nevtralni odziv: 14 % zaposlenih je nevtralnih glede pomembnosti napredovanja. To pomeni, da se jim napredovanje sicer ne zdi najpomembnejši dejavnik, a bi morda vseeno izkoristili priložnosti, če bi bile na voljo.

Nepomembno ali zelo nepomembno: Manjšina anketirancev, 12 %, meni, da napredovanje zanje ni pomembno. Ti zaposleni so morda zadovoljni s svojo trenutno vlogo ali pa imajo druge prioritete, kot so stabilnost, delovno okolje ali druge koristi.

Rezultati kažejo na visoko stopnjo ambicioznosti zaposlenih in usmerjenost k napredovanju. Podjetje bi to motivacijo lahko izkoristilo z ustvarjanjem jasnih poti za napredovanje, nudenjem dodatnega usposabljanja in omogočanjem več priložnosti za osebni razvoj.

### 3.9 Analiza začrtanih razvojnih poti zaposlenih v podjetju

Glede na rezultate večina zaposlenih meni, da nimajo jasno začrtanega osebnega razvojnega načrta. Največji delež, 41 %, jih je odgovoril z "včasih", kar pomeni, da le občasno zaznavajo prisotnost razvojnega načrta. Skoraj tretjina anketirancev, 29 %, je ocenila, da imajo le redko jasno začrtan razvojni načrt, 15 % pa jih meni, da razvojnega načrta nimajo nikoli jasno začrtanega. Le manjši delež zaposlenih je pozitivno ocenil prisotnost razvojnega načrta, saj je 12 % odgovorilo z "vedno", 2 % pa s "pogosto".



Slika 10: Razvojne poti v podjetju  
(Lastni vir)

Nejasnost razvojnih načrtov: Skupno 85 % anketirancev (z odgovori "včasih", "redko" ali "nikoli") zaznava pomanjkanje jasnega razvojnega načrta. To lahko nakazuje, da podjetje ne zagotavlja dovolj strukturiranih in doslednih smernic za osebni in karierni razvoj. Zaposleni bi morda želeli več jasnosti in usmeritve glede svojih ciljev in poti v podjetju.

Majhen delež pozitivnih ocen: Le 14 % anketirancev meni, da imajo pogosto ali vedno jasno začrtan razvojni načrt. To kaže, da le manjši del zaposlenih čuti podporo v osebnem in poklicnem razvoju, kar lahko pomeni, da so razvojni načrti morda na voljo le za določene vloge ali pa so neenakomerno implementirani v podjetju.

Rezultati kažejo na potrebo po večji pozornosti podjetja k sistematičnemu oblikovanju in spodbujanju razvojnih načrtov za vse zaposlene. Podjetje bi lahko razmislilo o vzpostavitvi bolj strukturiranih razvojnih poti, jasnih meril napredka ter rednih

pogovorov o ciljih in ambicijah zaposlenih, da bi se povečala motivacija in jasnost glede osebnega razvoja.

### 3.10 Analiza stopnje motivacije pri delu

Rezultati kažejo, da je motivacija zaposlenih v podjetju večinoma na nizki ravni. Skupno 50 % anketirancev je svojo motivacijo ocenilo kot "nizko", 26 %, ali "zelo nizko", 24 %, kar kaže na to, da polovica zaposlenih trenutno čuti pomanjkanje motivacije pri svojem delu. Poleg tega je slaba tretjina anketirancev, 31 %, svojo motivacijo ocenila kot "nevtralno", kar nakazuje na odsotnost močne motivacije, vendar tudi ne popolnega nezadovoljstva.

Samo 19 % zaposlenih poroča o visoki motivaciji pri delu, pri čemer jih 14 % ocenjuje svojo motivacijo kot "visoko" in le 5 % kot "zelo visoko".



*Slika 11: Analiza motivacije zaposlenih*  
(Lastni vir)

Nizka motivacija: Visok delež nizke ali zelo nizke motivacije (skupaj 50 %) je zaskrbljujoč, saj lahko nizka motivacija vodi do zmanjšane produktivnosti, slabše kakovosti dela in povečane verjetnosti odhoda iz podjetja. To lahko kaže na potrebo po izboljšavah v delovnem okolju, boljši komunikaciji ali na pomanjkanje priložnosti za osebni in karierni razvoj.

Nevtralna ocena: 31 % anketirancev je motivacijo ocenilo kot "nevtralno". To pomeni, da ti zaposleni niso posebej motivirani, vendar tudi niso popolnoma demotivirani. S pravimi spodbudami bi lahko podjetje za to skupino doseglo višjo motivacijo.

Visoka motivacija pri manjšem delu zaposlenih: Le manjši delež, 19 %, je ocenil svojo motivacijo kot "visoko" ali "zelo visoko". To kaže, da je le malo zaposlenih visoko motiviranih in zadovoljnih, kar lahko pomeni, da so morda le določene vloge ali posamezniki deležni več priložnosti za razvoj, priznanja ali podpore, ki prispevajo k višji motivaciji.

Rezultati kažejo na potrebo po izboljšanju motivacije v podjetju. Podjetje bi lahko preučilo načine za spodbujanje motivacije, kot so bolj jasno začrtani razvojni načrti, nagrajevanje uspeha, boljša komunikacija, vključitev zaposlenih v odločanje in zagotavljanje priložnosti za osebni in strokovni razvoj.

### 3.11 Analiza zadovoljstva s trenutnim delovnim mestom

Rezultati ankete kažejo, da so mnenja zaposlenih glede zadovoljstva s trenutnim delovnim mestom raznolika, vendar splošno nakazujejo zmerno zadovoljstvo. Največji delež anketirancev, 33 %, je odgovoril z "nevtralno", kar pomeni, da so v zvezi s svojim delovnim mestom brez močnega občutka zadovoljstva ali nezadovoljstva. Skupno 38 % zaposlenih je zadovoljnih (26 % je izbralo odgovor "zadovoljen" in 12 % "zelo zadovoljen"), medtem ko 28 % zaposlenih izraža nezadovoljstvo (21 % "nezadovoljen" in 7 % "zelo nezadovoljen").



Slika 12: Zadovoljstvo z delovnim mestom  
(Lastni vir)

Nevtralno stališče: Največji delež zaposlenih, 33 %, je zadovoljstvo ocenil kot "nevtralno". To nakazuje, da niso močno navezani na svoje delo, vendar se tudi ne počutijo posebej nezadovoljni. Podjetje bi lahko s pravimi spodbudami ali izboljšavami pri teh zaposlenih vzbudilo večje zadovoljstvo.

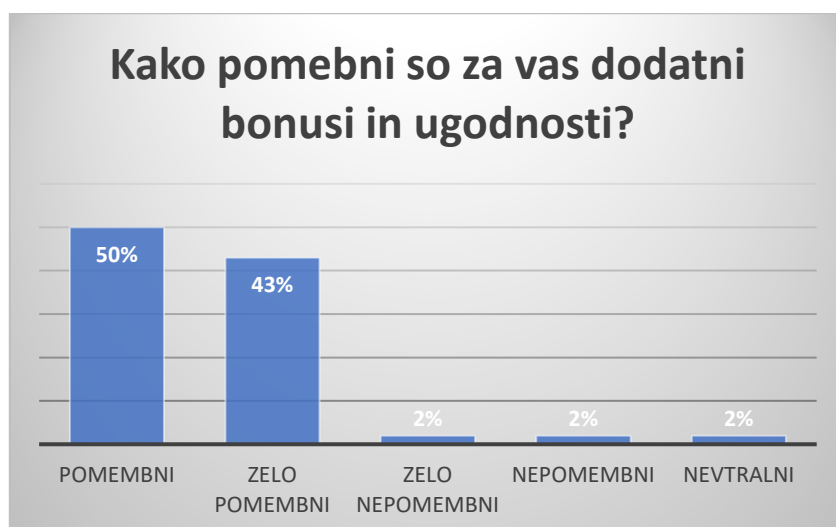
Zadovoljni zaposleni: Skupno 38 % zaposlenih se počuti zadovoljne ali zelo zadovoljne. To kaže, da nekaj več kot tretjina anketirancev čuti pozitivno naravnost do svojega dela, kar je dober znak za splošno delovno vzdušje v podjetju. Te zaposlene je smiselno še naprej motivirati in jim omogočati dodatne priložnosti za rast, da bi ohranili visoko stopnjo zadovoljstva.

Nezadovoljni zaposleni: Skupno 28 % anketirancev se počuti nezadovoljne ali zelo nezadovoljne. Ta delež nakazuje na precejšen delež zaposlenih, ki s trenutnim delovnim mestom niso zadovoljni. Možni vzroki za to bi lahko bili pomanjkanje možnosti za napredovanje, nejasni razvojni načrti, težave v komunikaciji ali nezadovoljstvo s pogoji dela.

Rezultati kažejo na razmeroma uravnoteženo porazdelitev med zadovoljnimi in nezadovoljnimi zaposlenimi, z velikim deležem nevtralnih. Podjetje bi lahko preučilo, kako še dodatno izboljšati zadovoljstvo s posebnim poudarkom na nevtralni skupini, ki bi se z ustrezno podporo lahko premaknila v skupino zadovoljnih. Izboljšanje pogojev dela, možnosti za razvoj in priznanje dosežkov bi lahko prispevali k višji stopnji zadovoljstva.

### 3.12 Analiza pomembnosti dodatnih bonusov in ugodnosti za zaposlene

Na podlagi odgovorov anketiranih lahko ugotovim, da so dodatni bonusi in ugodnosti na splošno zelo pomembni za zaposlene. Kar 50 % anketirancev jih ocenjuje kot "pomembne", kar kaže na to, da ti dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo in motivacijo pri delu.



Slika 13: Pomembnost bonusov in ugodnosti  
(Lastni vir)

Poleg tega je 43 % anketiranih izrazilo mnenje, da so dodatni bonusi in ugodnosti "zelo pomembni". To dodatno potrjuje, da velika večina zaposlenih vidi vrednost v teh nagradah in jim pomenijo ključen del njihovega delovnega okolja.

Zaskrbljujoče je, da je le 2 % anketiranih menilo, da so dodatni bonusi "zelo nepomembni", kar nakazuje, da skoraj nihče od zaposlenih ne zanemara potencialnih koristi, ki jih prinašajo. Dodatna 2 % sta ocenila bonuse kot "nepomembne", kar pomeni, da se zdi, da večina zaposlenih razume pomembnost teh ugodnosti za njihovo delo.

Samo 2 % anketiranih se je opredelilo za "nevtralne" glede pomena dodatnih bonusov, kar kaže, da je mnenje o teh ugodnostih precej konsistentno med anketiranci.

Rezultati torej kažejo, da so dodatni bonusi in ugodnosti ključni dejavnik, ki prispeva k zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, kar bi moralo biti v ospredju strategij podjetij za izboljšanje delovnega okolja in zadrževanje talentov.

### 3.13 Analiza odnosov med sodelavci

Na podlagi zbranih podatkov o ocenah odnosov med sodelavci lahko ugotovimo, da so odnosi v obravnavanem delovnem okolju večinoma ocenjeni kot pozitivni. Prevladujejo ugodni odnosi, ki pozitivno vplivajo na delovno klimo, produktivnost ter medsebojno sodelovanje znotraj kolektiva.

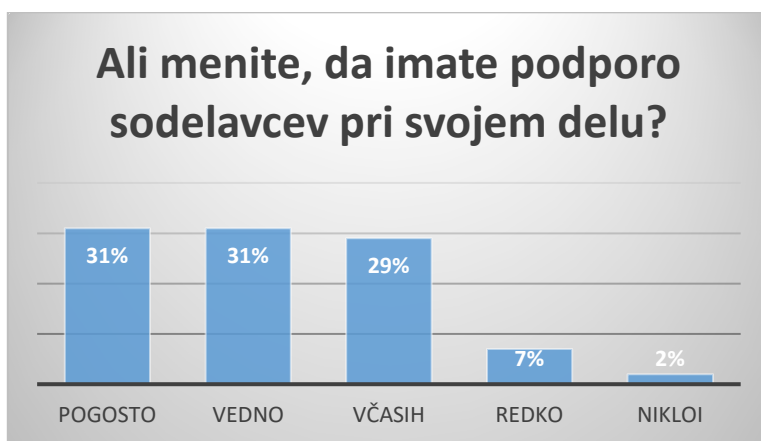


*Slika 14: Odnos med sodelavci*  
(Lastni vir)

Več kot 75 % zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, ocenjuje svoje odnose z drugimi kot dobre ali zelo dobre, kar predstavlja zelo pozitiven indikator za delovno okolje. Takšni odnosi so pogosto ključni za dobro medosebno dinamiko, kar pripomore k večji produktivnosti in boljši splošni delovni klimi. Hkrati je treba omeniti, da obstaja manjši delež zaposlenih, ki odnose ocenjujejo kot nevtralne ali slabe. To področje bi bilo smiselno dodatno raziskati in obravnavati morebitna nesoglasja z namenom izboljšanja interakcij ter dosego še bolj pozitivne in podpirne delovne kulture. Vseeno pa rezultati nakazujejo, da je v obravnavanem kolektivu prevladujoč trend medsebojnega spoštovanja in sodelovanja.

### 3.14 Analiza podpore sodelavcev pri delu

Podatki o tem, ali zaposleni menijo, da imajo podporo sodelavcev pri opravljanju svojih nalog, kažejo na pretežno pozitivno oceno delovnega okolja, kjer večina zaposlenih občuti podporo in pomoč s strani svojih kolegov.



*Slika 15: Podpora sodelavcev pri delu*  
(Lastni vir)

Na podlagi teh podatkov lahko ugotovim, da je splošno doživljanje podpore s strani sodelavcev v tem delovnem okolju zelo pozitivno. Skupaj kar 62 % zaposlenih poroča o tem, da imajo pogosto (31 % odgovorov) ali vedno (31 % odgovorov) podporo svojih sodelavcev, kar kaže na močno timsko dinamiko in medsebojno pomoč. Vendar pa je v nekaj primerih podpora prisotna le včasih (29 % odgovorov), redko (7 % odgovorov) ali nikoli (2 % odgovorov), kar nakazuje potrebo po nadaljnjem izboljšanju dostopnosti podpore za vse člane kolektiva. Razumevanje vzrokov za takšne razlike in odprava morebitnih ovir bi lahko še dodatno okrepila občutek povezanosti ter učinkovitosti v delovnem okolju.

### 3.15 Analiza pogostosti sodelovanja pri reševanju delovnih nalog

Podatki o pogostosti sodelovanja pri reševanju delovnih nalog kažejo na pozitivno kulturo timskega dela, kjer prevladuje sodelovanje, vendar tudi nekateri sodelavci občasno delujejo bolj samostojno. Skupaj so rezultati v večini primerov naklonjeni timskega delu.

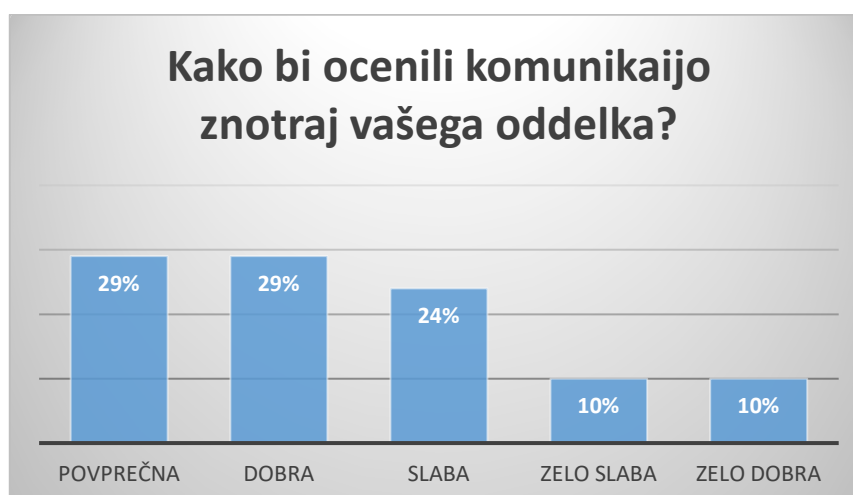


Slika 16: Pogostost sodelovanja pri delovnih nalogah  
(Lastni vir)

Na podlagi teh podatkov lahko ugotovim, da sodelovanje pri reševanju delovnih nalog v obravnavanem delovnem okolju predstavlja pomemben element delovnih procesov. Kar 63 % zaposlenih (39 % jih je izbralo odgovor "pogosto", 24 % "vedno") aktivno sodeluje s sodelavci pri reševanju nalog, kar nakazuje, da je timsko delo zelo prisotno in močno vpliva na uspešno opravljanje nalog. Obenem pa približno 32 % zaposlenih sodeluje včasih, kar pomeni, da obstajajo situacije, ko sodelovanje ni nujno, ali pa naloge opravljajo bolj samostojno. Manjši delež (7 %) redko sodeluje, vendar to še vedno nakazuje, da je timsko sodelovanje v večini primerov prisotno. Odsotnost odgovorov "nikoli" (0 %) še dodatno potrjuje, da je sodelovanje ključni del delovne kulture. Da bi še okrepili učinkovitost timskega dela, bi bilo morda smiselno dodatno spodbuditi redno sodelovanje pri vsakodnevnih nalogah ter zmanjšati primere redkega sodelovanja.

### 3.16 Analiza komunikacije znotraj oddelka

Pri odgovorih na vprašanje o oceni komunikacije znotraj oddelka je mogoče opaziti raznolikost, ki kaže na mešane občutke glede kakovosti medosebne komunikacije v kolektivu. Komunikacija v oddelku ima tako pozitivne kot tudi negativne vidike, kar ponazarja različne izkušnje zaposlenih.



*Slika 17: Komunikacija znotraj oddelka*  
(Lastni vir)

Na podlagi teh odgovorov lahko sklepamo, da komunikacija znotraj oddelka ni povsem usklajena, stopnja raznolikosti v izkušnjah sodelavcev je precejšnja. Medtem ko 58 % zaposlenih ocenjuje komunikacijo kot "povprečno" (29 %) ali "dobro" (29 %), kar kaže na solidno osnovo za medosebno komunikacijo, se kar 34 % (24 % jih je izbralo odgovor "slaba", 10 % "zelo slaba") sooča s težavami, ki bi lahko vplivale na njihovo zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Pomanjkanje zelo dobre komunikacije (le 10 % odgovorov) nakazuje, da bi bilo smiselno vlagati dodatne napore v izboljšanje komunikacijskih procesov, odpravljanje nesporazumov ter povečanje transparentnosti in odprtosti v delovnem okolju. Izboljšanje teh vidikov bi lahko imelo pozitiven vpliv na timsko dinamiko, produktivnost in splošno zadovoljstvo zaposlenih.

### **3.17 Analiza možnih sprememb za povečanje zadovoljstva pri delu**

Podatki o tem, katere spremembe bi anketiranci želeli uvesti za povečanje svojega zadovoljstva pri delu, jasno kažejo na to, da je v obravnavanem kolektivu največja želja po finančnem izboljšanju in boljši komunikaciji z vodstvom. Kljub temu se pojavijo tudi nekatere druge pomembne potrebe, ki bi lahko pozitivno vplivale na delovno zadovoljstvo.



*Slika 18: Spremembe za izboljšanje zadovoljstva pri delu*  
(Lastni vir)

Na podlagi odgovorov lahko ugotovim, da so zaposleni v tem delovnem okolju najbolj zainteresirani za povečanje plače, kar kaže na potrebo po višji finančni nagradi za njihov trud. Skoraj 75 % anketirancev navaja, da bi boljša komunikacija z vodstvom pomembno povečala njihovo zadovoljstvo pri delu, kar nakazuje, da je odprta, jasna in redna komunikacija ključnega pomena za izboljšanje delovnega okolja. Poleg tega je za skoraj polovico zaposlenih (57 % odgovorov) pomembna tudi možnost napredovanja, saj želijo rasti znotraj podjetja in imeti priložnosti za karierni razvoj. Kljub temu pa odnosi s sodelavci in avtonomija pri delu nista zelo izraziti področji potrebnih izboljšav, kar nakazuje, da je na tu stanje za večino zaposlenih zadovoljivo. Na podlagi teh rezultatov bi bilo smiselno, da podjetje osredotoči svoje napore na izboljšanje plačnih pogojev, krepitev komunikacije z vodstvom ter zagotavljanje večjih možnosti za napredovanje, saj bi te spremembe verjetno imele največji pozitivni vpliv na splošno zadovoljstvo zaposlenih.

## 4 ZAKLJUČEK

Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X je razkrila ključne vidike, ki vplivajo na zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih. Za pozitivne so se izkazali močni odnosi med sodelavci in dobra timska dinamika, ki so ključnega pomena za ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja. Zaposleni cenijo podporo in sodelovanje v okviru kolektiva, kar je temelj za uspešno premagovanje izzivov, ki nastajajo v vsakdanjem delu.

Vendar pa so se pojavili tudi pomembni izzivi, ki jih podjetje ne sme prezreti. Najpogostejši razlog za nezadovoljstvo je nezadostna višina plač, saj kar 56 % anketirancev navaja, da niso zadovoljni s svojo plačo. Ta dejavnik neposredno vpliva na motivacijo in zvestobo zaposlenih, saj neustrezno plačilo lahko zmanjša angažiranost in poveča fluktuacijo kadra.

Poleg tega so zaposleni izrazili nezadovoljstvo zaradi omejenih možnosti za napredovanje in pomanjkanja jasnih razvojnih poti znotraj podjetja. Vzrok za to so tudi pomanjkljive povratne informacije s strani nadrejenih, kar vpliva na občutek napredka in strokovnega razvoja. Pomanjkanje jasnih smernic za napredovanje omejuje zaposlene pri njihovem osebnem in profesionalnem razvoju, kar vodi v občutek stagnacije. Zaposleni so prav tako izpostavili nezadostno transparentnost in odprtost v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi. To vodi v občutek odtujenosti in zmanjšuje zaupanje v vodstvo podjetja.

Vzpostavitev boljše komunikacije, s katero bi vodstvo redno obveščalo zaposlene o pomembnih odločitvah in spremembah, bi lahko zmanjšala občutek negotovosti ter povečala zaupanje v podjetje in njegove vodstvene strukture.

Glede na te ugotovitve je jasno, da so potrebni konkretni ukrepi, ki bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, večji produktivnosti ter dolgoročni stabilnosti podjetja. S sprejetjem ukrepov za izboljšanje plačne politike, možnosti za napredovanje, povratnih informacij in transparentnosti komunikacije bi podjetje zagotovilo večjo angažiranost in zvestobo zaposlenih ter povečalo svojo konkurenčnost na trgu.

Na področju plačne politike predlagam uvedbo fleksibilnega sistema nagrajevanja, kjer bi bile plače redno prilagojene tako na osnovi osebnih dosežkov kot tudi na osnovi doseženih ciljev podjetja. Poleg osnovne plače bi lahko uvedli tudi nagrajevanje za posebne dosežke, kot so skupinske in individualne denarne nagrade, ki bi motivirale zaposlene, da presegajo pričakovani vložek. Prav tako predlagam uvedbo dodatnih ugodnosti, kot so wellness programi, ki prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Pri kariernem razvoju svetujem izdelavo individualnih kariernih načrtov, kjer bi vsak zaposleni imel jasno določen cilj napredovanja, hkrati pa bi uvedli mentorske programe, ki bi zaposlenim omogočili, da se učijo od bolj izkušenih sodelavcev. Predlagamo tudi organizacijo neformalnih in formalnih izobraževalnih priložnosti, ki bi omogočile pridobivanje novih veščin in znanj, kar bi pripomoglo k napredovanju v podjetju. Kot nematerialno motivacijo bi lahko uvedli tudi sistem pohval in priznanj, ki bi spodbudili pozitivno delovno klimo.

Konstruktivne povratne informacije pa bi se lahko izvajale preko rednih neposrednih (»ena na ena«) pogovorov z vodstvom ali v okviru delovnih skupin. Prav tako predlagamo uvedbo digitalnih platform za obveščanje in povratne informacije, ki bi omogočile, da vsi zaposleni, tudi tisti brez dostopa do e-pošte, prejemajo pomembne informacije in lahko izrazijo svoje mnenje. Letni razgovori bi bili prav tako priložnost za podrobno obravnavo napredka zaposlenega ter za oblikovanje novih kariernih ciljev in načrtov.

Za večjo angažiranost predlagamo tudi povečanje transparentnosti pri komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi, saj to povečuje zaupanje in pripadnost podjetju.

## 5 SKLEP

Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X so jasno pokazali, na katerih ključnih področjih so potrebne izboljšave za povečanje zadovoljstva zaposlenih in za njihovo angažiranost. Izboljšanje plačne politike, povečanje možnosti za napredovanje, jasne razvojne poti ter povečanje frekvence povratnih informacij so ključni koraki, ki jih mora podjetje sprejeti. Zaposleni so prav tako izpostavili potrebo po večji transparentnosti in odprtosti komunikacije z vodstvom, saj je to temelj za gradnjo zaupanja.

Povečanje možnosti za napredovanje in jasno oblikovane razvojne poti bi omogočile, da zaposleni občutijo priložnosti za karierni razvoj znotraj podjetja. Redne in konstruktivne povratne informacije pa bi omogočile izboljšanje učinkovitosti zaposlenih in njihov nadaljnji razvoj. Transparentnost in odprtost v komunikaciji bi zmanjšali občutek negotovosti ter povečali vključevanje zaposlenih v podjetniške cilje.

Na dolgi rok bi uvedba teh sprememb pripomogla k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, večji produktivnosti ter stabilnosti kadra. Zadovoljni in motivirani zaposleni bodo bolj predani svojim nalogam, kar se bo odražalo v boljših poslovnih rezultatih. Podjetje bi si s tem zagotovilo dolgoročno rast in večjo konkurenčnost na trgu.

Z izvajanjem teh ukrepov bi podjetje ne le izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih, ampak tudi povečalo njihovo pripadnost organizaciji, kar bi dolgoročno pozitivno vplivalo na delovno vzdušje in podjetniško kulturo.

Povečanje zadovoljstva zaposlenih bi pripomoglo k večji stabilnosti v podjetju, saj bi zmanjšalo fluktuacijo kadra in povečalo zvestobo podjetju. S tem bi podjetje zagotovilo tudi boljše rezultate na dolgi rok, saj motivirani in zadovoljni zaposleni prispevajo k večji produktivnosti in inovativnosti.

Za uspešno implementacijo teh ukrepov mora podjetje zagotoviti ustrezno podporo in spremljanje napredka, da bi se zagotavljali trajnostni rezultati. Ključno je tudi, da se vsi zaposleni vključijo v proces izboljšav, saj bodo le tako spremembe sprejete in učinkovite. S pravočasnim ukrepanjem na podlagi teh ugotovitev bo podjetje v prihodnosti lahko doseglo večjo angažiranost zaposlenih, večjo produktivnost ter dolgoročno stabilnost na trgu.

## 6 LITERATURA IN VIRI

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. V M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54-67.
- Komlosy, A. (2024). *Delo: Globalnohistorična perspektiva od 13. do 21. stoletja*. Založba /\*cf.
- Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1997). *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije.
- Maslow, A. H. (n.d.). *A theory of human motivation*. Dostopno 30. 08. 2024. [https://www.motivationalmagic.com/library/ebooks/motivation/maslow\\_a-theory-of-human-motivation.pdf](https://www.motivationalmagic.com/library/ebooks/motivation/maslow_a-theory-of-human-motivation.pdf).