



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU TEHNO d.o.o.

Mentor: Lovro Dretnik, prof. mat., spec.
Lektorica: Petra Arula, prof. slov. in soc.

Kandidat: Matic Ostreljč

Kranj, junij 2025

ZAHVALA

Posebna zahvala gre mojemu mentorju Lovru Dretniku, prof. mat., spec. za strokovno vodenje, usmerjanje in konstruktivne povratne informacije, ki so mi bile v veliko pomoč pri oblikovanju in izboljševanju naloge. Iskrena hvala tudi direktorju podjetja Tehno d.o.o., ki je v vlogi somentorja prispeval dragocene vpoglede iz prakse ter omogočil izvedbo statistične raziskave v podjetju.

Zahvaljujem se tudi lektorici Petri Arula, prof. slov. in soc., ki je skrbno in natančno jezikovno ter slovnično pregledala moje delo in s tem pripomogla k njegovi kakovostni končni obliki.

Nenazadnje se iz srca zahvaljujem svoji družini za vso podporo, potrpežljivost in spodbudo v času študija. Brez vaše pomoči in razumevanja mi ne bi uspelo.

IZJAVA

Študent Matic Ostreljč izjavljm, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom g. Lovra Dretnika, prof., spec.

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o., ki deluje na področju tehničnih pregledov in registracije vozil. Namen naloge je bil raziskati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ter podati predloge za izboljšave. V teoretičnem delu so predstavljeni ključni pojmi, kot so zadovoljstvo pri delu, motivacija in organizacijska klima, ter temeljne teorije, kot so Maslowa hierarhija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, teorija pravičnosti, teorija pričakovanj in model značilnosti dela. Teorije predstavljajo osnovo za razumevanje, kako različni vidiki delovnega okolja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Empirični del temelji na anketni raziskavi, ki je bila izvedena med zaposlenimi v podjetju. Zbrani podatki so bili analizirani s pomočjo statističnih metod. Rezultati so pokazali visoko stopnjo zadovoljstva pri medosebnih odnosih in pripadnosti kolektivu, medtem ko so bili nekoliko slabše ocenjeni elementi, kot so možnosti napredovanja in nagrajevanje. Na podlagi rezultatov so bile potrjene oziroma zavrnjene postavljene hipoteze. V zaključku so podani predlogi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, kot so večja podpora izobraževanju, transparentnejši sistem nagrajevanja in boljša komunikacija z vodstvom.

Naloga tako ponuja vpogled v trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju in služi kot podlaga za nadaljnji razvoj kadrovske politike.

KLJUČNE BESEDE

- Zadovoljstvo zaposlenih
- Motivacija pri delu
- Organizacijska klima
- Delovni pogoji
- Človeški viri

ABSTRACT

The thesis explores employee satisfaction in the company Tehno d.o.o., which operates in the field of technical inspections and vehicle registration. The main purpose of the thesis was to examine the factors that influence employee satisfaction and to provide recommendations for improvement. The theoretical part presents key concepts such as job satisfaction, motivation, and organizational climate, as well as fundamental theories including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, equity theory, expectancy theory, and the Job Characteristics Model. These theories form the basis for understanding how various aspects of the work environment impact employee satisfaction.

The empirical part is based on a survey conducted among the company's employees. Collected data were analyzed using statistical methods. The results indicated a high level of satisfaction with interpersonal relations and team cohesion, while areas such as opportunities for advancement and reward systems were rated lower. Based on the findings, the stated hypotheses were either confirmed or rejected. The final section offers suggestions for improving employee satisfaction, including enhanced support for training, a more transparent reward system, and better communication with management.

The thesis provides insight into the current state of employee satisfaction within the company and serves as a foundation for further development of human resource management strategies.

KEYWORDS

- Employee satisfaction
- Work motivation
- Organizational climate
- Working conditions
- Human resources

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.3.1	Hipoteza 1.....	2
1.3.2	Hipoteza 2.....	2
1.4	Ključne omejitve raziskave.....	3
1.4.1	Omejenost na eno podjetje	3
1.4.2	Možna subjektivnost odgovorov	3
1.4.3	Časovna omejenost zbiranja podatkov.....	3
1.5	Metode dela	3
1.5.1	Opisna metoda.....	3
1.5.2	Metoda združevanja.....	4
1.5.3	Metoda anketiranja.....	4
1.5.4	Statistična metoda.....	4
1.5.5	Metoda poglobljenega intervjuja.....	4
2	TEORETIČNE OSNOVE.....	5
2.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	5
2.2	Dejavniki zadovoljstva pri delu	6
2.2.1	Notranji dejavniki.....	6
2.2.2	Zunanji dejavniki	7
2.2.3	Interakcija dejavnikov	7
2.3	Ključne teorije zadovoljstva pri delu	8
2.3.1	Maslowa hierarhija potreb	8
2.3.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	9
2.3.3	Model značilnosti dela (Job Characteristics Model).....	10
2.3.4	Teorija pravičnosti (Equity Theory).....	11
2.3.5	Teorija pričakovanj (Expetancy Theory)	12
2.3.6	Uporabnost teorij v praksi.....	13
3	OBSTOJEČE STANJE	14
3.1	Predstavitev podjetja	14
3.1.1	Zgodovina in razvoj podjetja.....	14
3.1.2	Razvoj lastnih prostorov in razširitev dejavnosti	14
3.1.3	Hierarhija zaposlenih in organizacija dela	15
3.1.4	Okoljska odgovornost in trajnostni razvoj	16
3.1.5	Družbena odgovornost in lokalna vpetost.....	17
3.1.6	Razvoj podjetja v prihodnosti	18
3.2	Kratek opis stanja	19
3.3	Kritična analiza.....	19
4	PRAKTIČNI DEL	21
4.1	Uvod.....	21

4.2	Predstavitev obeh metod pridobivanja podatkov	22
4.2.1	Kvantitativna raziskovalna metoda	22
4.2.2	Kvalitativna raziskovalna metoda	22
4.3	Analiza kvantitativne raziskave	23
4.3.1	Najbolje ocenjena področja	27
4.3.2	Srednje ocenjena področja (opozorilo na potencialne izboljšave).....	27
4.3.3	Najnižje ocenjena področja (opozorilni znaki nezadovoljstva)	28
4.3.4	Zaključna presoja	29
4.3.5	Povzetek analize anketnega vprašalnika.....	29
4.4	Analiza kvalitativne raziskave	30
4.4.1	Tehniki kontrolorji	30
4.4.2	Referenti v pisarni	30
4.4.3	Povzetek kvalitativne raziskave.....	31
4.5	Preveritev zastavljenih hipotez	31
4.5.1	Hipoteza 1.....	31
4.5.2	Hipoteza 2.....	32
4.6	Predlogi za izboljšanje zadovoljstva v podjetju	32
4.6.1	Izboljšanje sistema priznanj in pohval	32
4.6.2	Uvedba stimulativnega sistema nagrajevanja.....	33
4.6.3	Okrepitev motivacije in delovne angažiranosti.....	33
4.6.4	Krepitev notranje komunikacije in vodenja	33
4.6.5	Predlogi za izboljšave na delovnem mestu tehnikov.....	34
4.6.6	Predlogi za izboljšave na delovnem mestu referentk.....	34
4.6.7	Zaključek predlogov za izboljšanje zadovoljstva.....	34
5	ZAKLJUČKI.....	35
6	LITERATURA IN VIRI.....	37
	PRILOGA	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Model značilnosti dela	11
Tabela 2: Spol anketirancev	23
Tabela 3: Starost anketirancev	24
Tabela 4: Delovno mesto anketirancev.....	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Notranji in zunanji dejavniki	8
Slika 2: Maslowa piramida potreb.....	9
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija	10
Slika 4: Teorija pravičnosti.....	12
Slika 5: Teorija pričakovanj.....	13
Slika 6: Nova poslovna stavba podjetja	15
Slika 7: Organizacija zaposlenih v podjetju.....	16
Slika 8: Otvoritev polnilne postaje in srečanje električnih vozil.....	16
Slika 9: Novozgrajena samopostrežna avtopralnica Ruše	18
Slika 10: Spol anketirancev	24
Slika 11: Starost anketirancev	24
Slika 12: Delovno mesto anketirancev.....	25
Slika 13: Grafični prikaz zadovoljstva	26

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Zadovoljstvo zaposlenih je temeljni dejavnik uspešnega delovanja vsake organizacije, še posebej v storitvenih dejavnostih, kjer je kakovost storitve v veliki meri odvisna od osebnega stika med zaposlenimi in strankami. V storitvenih podjetjih imajo zaposleni neposreden stik s strankami, zato njihovo počutje, motivacija in zadovoljstvo pomembno vplivajo na kakovost izvedenih storitev, strokovnost postopkov in splošno uporabniško izkušnjo.

Delo v takem podjetju zahteva visoko stopnjo natančnosti, odgovornosti, strokovne usposobljenosti ter obvladovanja zakonodaje, predpisov in tehničnih standardov. Poleg vseh teh znanj pa je ključnega pomena tudi sposobnost komuniciranja s strankami, reševanja zapletov in odzivanja na morebitne pritožbe. Vsakodnevni stik z različnimi profili ljudi, časovni pritiski, ponavljajoča se narava dela ter občasne večje obremenitve lahko vplivajo na psihofizično počutje zaposlenih, kar posledično vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Če podjetje ne prepozna pomena zadovoljstva svojih zaposlenih, se lahko to kaže v povečani fluktuaciji kadra, izgorelosti, povečanemu številu bolniških odsotnosti ter nižji kakovosti opravljenih storitev. Posledično vsi ti dejavniki vplivajo na zmanjšano konkurenčnost na trgu. Po drugi strani pa zadovoljni zaposleni delujejo kot ambasadorji podjetja, ustvarjajo pozitivno vzdušje in zagotavljajo dosledno kakovostno izvajanje storitev.

Torej je samo zadovoljstvo zaposlenih večdimenzionalen pojav, ki ga pogojujejo različni dejavniki, kot so pogoji dela, odnosi s sodelavci in nadrejenimi, možnost za dodatno izobraževanje in napredovanje, način vodenja ter ustreznost nagrajevanja. Dodatno pomembno vlogo igra tudi organizacijska kultura in občutek pripadnosti podjetju.

Kljub pomembnosti tega področja podjetje sistematično ne spremlja zadovoljstva svojih zaposlenih. Pogosto se osredotoča zgolj na kakovost opravljenih storitev iz vidika strank, pri tem pa zanemara notranji pogled; torej mnenja in občutke zaposlenih, ki storitev dejansko izvajajo.

Zato je raziskovanje zadovoljstva zaposlenih v takšnem podjetju izjemno pomembno. V tej diplomski nalogi bomo analizirali dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o., ki izvaja tehnične preglede ter registracije vozil, ter skušali odgovoriti na vprašanja, katera področja so v očeh zaposlenih najbolj kritična, kaj bi lahko podjetje izboljšalo in s tem vplivalo na boljšo delovno klimo, večjo

učinkovitost in dolgoročni uspeh podjetja. Takšna analiza bo imela praktično vrednost za obravnavano podjetje.

1.2 Cilji naloge

Glavni namen diplomskega dela je raziskati raven zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o., opredeliti ključne dejavnike, ki vplivajo, ter na podlagi ugotovitev podati konkretne predloge za izboljšanje zadovoljstva.

V okviru tega si prizadevamo doseči naslednje cilje:

- Teoretično opredeliti zadovoljstvo zaposlenih, vključno z najpomembnejšimi dejavniki in modeli, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.
- Izvesti empirično raziskavo med zaposlenimi v podjetju z uporabo anketnega vprašalnika, da se ugotovi dejanska raven zadovoljstva.
- Na podlagi analize rezultatov oblikovati predloge in priporočila za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih ter prispevati k pozitivnejši organizacijski klimi v podjetju.

1.3 Predpostavke in omejitve

Za namen raziskovanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o. so bile oblikovane naslednje osrednje hipoteze, ki temeljijo na teoretičnih izhodiščih ter izbranih ciljih diplomskega dela:

1.3.1 Hipoteza 1

Zaposleni v podjetju Tehno d.o.o. so v povprečju zadovoljni s svojim delovnim mestom.

Utemeljitev: Podjetje se zaveda, da so zadovoljni zaposleni eden ključnih dejavnikov za zagotavljanje kakovostnih storitev, saj prav motivirani in zadovoljni posamezniki prispevajo k večji zavzetosti, produktivnosti ter pozitivnemu odnosu do strank. Na podlagi tega se predvideva, da je splošna raven zadovoljstva med zaposlenimi razmeroma visoka, kar naj bi se odražalo tudi v kakovosti opravljenih storitev (Kavčič, 2004; Lipičnik, 1998).

1.3.2 Hipoteza 2

Dejavniki, kot so plača, delovni pogoji in odnosi s sodelavci pomembno vplivajo na raven zadovoljstva zaposlenih.

Utemeljitev: Skladno s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo imajo higienski dejavniki, kot so delovni pogoji, višina plače, varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci in način vodenja

ključno vlogo pri preprečevanju nezadovoljstva zaposlenih. Njihova prisotnost sicer ne povzroča visoke motivacije, vendar njihova odsotnost vodi v nezadovoljstvo. To je še posebej pomembno v storitvenih dejavnostih, kjer narava dela zahteva stalno interakcijo s strankami, zato mora biti delovno okolje urejeno, stabilno in podpirajoče. Z ustreznim upravljanjem teh dejavnikov lahko organizacije zagotovijo osnovne pogoje, ki so nujni za učinkovito delovanje zaposlenih in za ohranjanje kakovosti storitev (Lipičnik, 1998).

1.4 Ključne omejitve raziskave

Kljub prizadevanju za objektivnost in reprezentativnost raziskave je treba upoštevati naslednje ključne omejitve:

1.4.1 Omejenost na eno podjetje

Raziskava vključuje zgolj zaposlene v podjetju Tehno d.o.o., zato rezultatov ni mogoče posplošiti na druga podjetja ali panoge.

1.4.2 Možna subjektivnost odgovorov

Podatki temeljijo na samoporočanju zaposlenih v obliki anketnega vprašalnika, kar lahko vodi do pristranskih ali socialno zaželenih odgovorov.

1.4.3 Časovna omejenost zbiranja podatkov

Raziskava odraža trenutno stanje v določenem časovnem obdobju in ne upošteva morebitnih dolgoročnih sprememb o zadovoljstvu.

1.5 Metode dela

V tem poglavju predstavljamo raziskovalne metode, ki smo jih uporabili pri pripravi tega diplomskega dela. Izbrane metode so nam omogočile sistematično zbiranje, združevanje in analizo podatkov, na podlagi katerih smo preverjali postavljene hipoteze ter dosegli zastavljene raziskovalne cilje.

V okviru raziskave smo uporabili naslednje ključne metode:

1.5.1 Opisna metoda

Opisno metodo smo uporabili v teoretičnem delu naloge, kjer smo na osnovi literature povzeli temeljna spoznanja o zadovoljstvu zaposlenih, dejavnikih, ki nanj vplivajo, in njegovem pomenu za uspešno delovanje organizacije. Ta metoda nam je služila kot podlaga za oblikovanje raziskovalnega modela v empiričnem delu.

1.5.2 Metoda združevanja

Metodo združevanja smo uporabili pri povezovanju različnih virov strokovne literature ter rezultatov anketne raziskave. Tako smo vzpostavili povezavo med teoretičnimi izhodišči in dejanskim stanjem v podjetju, kar nam je omogočilo bolj celovito analizo proučevanega pojava.

1.5.3 Metoda anketiranja

Za zbiranje primarnih podatkov smo uporabili metodo anketiranja. Pripravili smo strukturirani anketni vprašalnik, ki smo ga ustvarili s spletnim orodjem 1ka, ter poslali povezavo zaposlenim v podjetju Tehno d.o.o. Na začetku vprašalnika so bila splošna vprašanja (spol, starost, delovno mesto), v osrednjem delu so bila vprašanja zaprtega tipa (Likertova lestvica), na koncu pa je bilo eno odprto vprašanje. Z anketiranjem smo želeli pridobiti vpogled v stopnjo zadovoljstva zaposlenih, zaznane vplive različnih dejavnikov ter morebitne razlike med posameznimi skupinami zaposlenih.

1.5.4 Statistična metoda

Zbrane podatke smo obdelali s pomočjo statistične metode. Najprej smo uporabili opisno statistiko, s katero smo izračunali osnovne statistične mere, kot so frekvenca, povprečja in odstotki. V nadaljevanju smo z uporabo primerjalnih in korelacijskih analiz preverjali hipoteze in ugotavljali povezave med posameznimi spremenljivkami.

1.5.5 Metoda poglobljenega intervjuja

Za pridobivanje natančnejših oziroma bolj poglobljenih podatkov o doživljanju zaposlenih na delovnem mestu smo poleg kvantitativnih metod uporabili tudi kvalitativni pristop. Ta se je izkazal kot izjemno primeren za razumevanje osebnih zaznav, stališč in izkušenj zaposlenih, ki jih ni mogoče v celoti zajeti z anketnim vprašalnikom. V ta namen smo izvedli strukturirane intervjuje z izbranimi zaposlenimi, pri čemer smo se osredotočili na odprta vprašanja, ki omogočajo izražanje osebnih mnenj, občutkov in predlogov za izboljšave. Kvalitativna metoda nam je tako omogočila dopolnitev statističnih ugotovitev in prispevala k celovitejšemu vpogledu v zadovoljstvo zaposlenih.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je eno temeljnih področij proučevanja v organizacijski psihologiji in menedžmentu, saj je neposredno povezano z uspešnostjo organizacije, motivacijo zaposlenih, delovno uspešnostjo ter splošnim počutjem na delovnem mestu. Gre za psihološko stanje posameznika, ki odraža njegovo subjektivno presojo o tem, v kolikšni meri mu delovno okolje, naloge in odnosi v organizaciji omogočajo izpolnjevanje osebnih potreb in pričakovanj (Ule, 2019).

Pojem zadovoljstva pri delu se v literaturi pogosto obravnava kot večdimenzionalni konstrukt. To pomeni, da zadovoljstvo zaposlenih ni enoznačen pojem, temveč vključuje vrsto različnih dimenzij, kot so zadovoljstvo z vsebino dela, s plačilom, z odnosi v kolektivu, z možnostmi osebnega razvoja ter z vodstvom in vodenjem (Robbins in Judge, 2013). Posameznik lahko na primer izraža visoko zadovoljstvo z naravo svojega dela, hkrati pa nizko zadovoljstvo z višino plače ali odnosi s sodelavci.

Eno najpogostejše navedenih opredelitev zadovoljstva pri delu je podal Locke (1976), ki zadovoljstvo definira kot »pozitivno ali prijetno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene posameznikovega dela ali izkušenj z delom«. Gre torej za subjektivno doživljanje, ki temelji na primerjavi med pričakovanji posameznika in dejanskimi razmerami na delovnem mestu.

Zadovoljstvo pri delu se pogosto razume tudi kot rezultat odnosa med zaposlenim in organizacijo. Če organizacija zaposlenemu ponuja priložnost za rast, ustrezno nagrajevanje in spodbudno okolje, obstaja velika verjetnost, da bo posameznik razvijal pozitiven odnos do svojega dela in delodajalca (Kavčič, 2007). Obratno lahko pomanjkanje priznanja, slabi delovni pogoji in neustrezna komunikacija vodijo do nezadovoljstva, ki se pogosto odrazi v nižji motivaciji, absentizmu, fluktuaciji in nižji kakovosti opravljenega dela (Možina, 2002).

Pomembno je tudi izpostaviti, da zadovoljstvo ni le rezultat objektivnih pogojev, temveč je močno pogojeno s posameznikovimi osebnostnimi lastnostmi, vrednotami in pričakovanji. Tako dva zaposlena, ki delujeta v enakih pogojih, lahko izkazujeta različno stopnjo zadovoljstva, odvisno od njune osebne interpretacije in vrednotenja delovne situacije (Judge et al., 2001).

Pri preučevanju zadovoljstva zaposlenih je treba upoštevati tudi širši kontekst organizacijske kulture, stila vodenja in delovne klime. Organizacije z jasno vizijo, vrednotami in spodbudnim odnosom do zaposlenih pogosto dosegajo višjo stopnjo

zadovoljstva, kar se posledično izraža tudi v boljših poslovnih rezultatih (Schein, 2010).

2.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo zaposlenih je kompleksen pojav, ki ga oblikuje več različnih dejavnikov, tako notranjih kot zunanjih. Ti dejavniki so med seboj prepleteni in se razlikujejo od posameznika do posameznika, zato mora vsaka organizacija zadovoljstvo zaposlenih obravnavati v okviru lastne organizacijske kulture in specifik delovnega okolja (Robbins in Judge, 2013). Dejavnike zadovoljstva lahko v grobem razdelimo na notranje (inherentne) dejavnike, povezane z delom in osebno izpolnitvijo, ter zunanje (okoljske) dejavnike, povezane z razmerami v organizaciji.

2.2.1 Notranji dejavniki

Notranji dejavniki izvirajo iz narave samega dela in posameznikovega dojemanja tega dela. Herzberg (1959) jih v svoji dvofaktorski teoriji poimenuje motivacijski dejavniki, saj prispevajo k večji notranji motivaciji in dolgoročni izpolnjenosti zaposlenih.

Vsebina dela je pogosto ključni vir zadovoljstva, saj posamezniki svoje delo ocenjujejo kot smiselno in vredno truda, če vključuje raznolikost nalog, občutek pomembnosti in odgovornosti (Hackman in Oldham, 1976). Monotono in rutinsko delo lahko hitro privede do otopelosti in nezadovoljstva, zato je pomembno, da delo omogoča uporabo različnih znanj in spretnosti.

Avtonomija pri delu pomeni stopnjo samostojnosti, ki jo ima zaposleni pri odločanju o načinu in tempu opravljanja nalog. Večja avtonomija spodbuja občutek zaupanja, samozavesti in kontrole, kar pomembno prispeva k višji stopnji zadovoljstva (Deci in Ryan, 1985).

Priznanje in občutek dosežka sta močna motivacijska dejavnika. Ko je trud zaposlenega opažen in priznan s strani sodelavcev ali nadrejenih, to vodi do občutka vrednosti in pomembnosti, kar pozitivno vpliva na njegovo splošno zadovoljstvo (Herzberg et al., 1959).

Možnosti za osebni in karierni razvoj so prav tako pomembne. Zaposleni, ki imajo priložnost za izobraževanje, napredovanje ali pridobivanje novih kompetenc, običajno izražajo višjo stopnjo zadovoljstva, saj doživljajo osebni napredek in se čutijo vključeni v dolgoročno vizijo organizacije (Kavčič, 2007).

2.2.2 Zunanji dejavniki

Zunanji dejavniki se nanašajo na širše delovno okolje, pogoje dela in odnose v organizaciji. Herzberg jih opredeljuje kot higienske dejavnike, ki sami po sebi ne prinašajo zadovoljstva, vendar njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo.

Plačilo in nagrajevanje ostajata osrednja zunanja dejavnika. Čeprav denar ni vedno primarni vir zadovoljstva, pa neustrezno ali nepravično plačilo pogosto povzroči občutek podcenjenosti in demotivacijo (Adams, 1965). Pomembna ni le višina plače, temveč tudi pravičnost v nagrajevanju glede na vložena trud in prispevek.

Delovni pogoji, kot so fizično okolje, varnost pri delu, razpoložljivost opreme ter ergonomija delovnega mesta, neposredno vplivajo na udobje in varnost zaposlenih. Slabi delovni pogoji lahko vodijo do stresa, poškodb ter s tem povezanega nezadovoljstva (Možina, 2002).

Odnosi s sodelavci predstavljajo enega najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva. Dobri medosebni odnosi, občutek pripadnosti skupini in pozitivna delovna klima vplivajo na večjo socialno podporo, kar zmanjša stres in poveča zadovoljstvo (Ule, 2009). Nasprotno pa konflikti, nesoglasja ali slaba komunikacija lahko močno zmanjšajo zadovoljstvo.

Vodstvo in slog vodenja igrata ključno vlogo. Nadrejeni, ki znajo prisluhniti zaposlenim, jih vključujejo v odločanje in spodbujajo odprto komunikacijo, prispevajo k večji angažiranosti in zadovoljstvu (Yukl, 2013). Avtoritaren, neodziven ali nepošten slog vodenja ima pogosto nasproten učinek.

Organizacijska kultura in vrednote so širši okvir, ki določa, kako se zaposleni počutijo v organizaciji. Če vrednote podjetja sovpadajo z osebnimi vrednotami zaposlenega, se ta lažje identificira z organizacijo, kar povečuje njegovo lojalnost in zadovoljstvo (Schein, 2010).

2.2.3 Interakcija dejavnikov

Notranji in zunanji dejavniki pogosto delujejo v soodvisnosti. Na primer, visoka plača lahko kratkoročno izboljša zadovoljstvo, vendar brez vsebinsko zanimivega dela ali priložnosti za napredovanje ta učinek sčasoma izzveni. Po mnenju Judge in sodelavcev (2001) je zato dolgoročna strategija za povečanje zadovoljstva kombinacija ustreznih pogojev dela, smiselnih nalog in kakovostnih odnosov.

Učinkovito upravljanje dejavnikov zadovoljstva pri delu zahteva celovit pristop, ki vključuje redno spremljanje potreb zaposlenih, prilagajanje sistemov nagrajevanja, vlaganje v delovno okolje ter razvoj organizacijske kulture, usmerjene v ljudi.

NOTRANJI DEJAVNIKI	ZUNANJI DEJAVNIKI
• Dosežek • Napredovanje • Občutek pripadnosti	• Delovni pogoji • Nagrajevanje • Plačilo

Slika 1: Notranji in zunanji dejavniki
(Vir: Robbins in Judge, 2013)

2.3 Ključne teorije zadovoljstva pri delu

Razumevanje zadovoljstva zaposlenih temelji na številnih psiholoških in organizacijskih teorijah, ki so se razvijale skozi desetletja. Te teorije pomagajo pojasniti, zakaj so nekateri zaposleni zadovoljni s svojim delom, drugi pa ne, ter ponujajo okvirje, ki jih lahko organizacije uporabijo za oblikovanje spodbudnega delovnega okolja. Med vplivnejšimi teorijami so Maslowa hierarhija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, Model značilnosti dela, Teorija pravičnosti in Teorija pričakovanj.

2.3.1 Maslowa hierarhija potreb

Abraham Maslow je leta 1943 oblikoval eno od temeljnih teorij motivacije, ki ima velik vpliv tudi na področje zadovoljstva pri delu. Po njegovem mnenju so človeške potrebe razdeljene v pet hierarhičnih ravni: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti in ljubezni, potreba po spoštovanju ter potreba po samoaktualizaciji (Maslow, 1943).

Zadovoljstvo pri delu nastopi, ko organizacija omogoča zaposlenim zadovoljevanje teh potreb. Na osnovni ravni to pomeni, da so izpolnjeni osnovni pogoji (npr. primerna plača in varno delovno okolje), medtem ko višje ravni vključujejo medosebne odnose, priznanje in priložnosti za osebni razvoj. Če posameznik zazna, da so njegove potrebe na določeni ravni zadovoljene, se njegova motivacija pomakne na višjo raven, kar pomeni, da je zadovoljstvo dinamičen in nenehno spreminjajoč proces (Robbins in Judge, 2013).

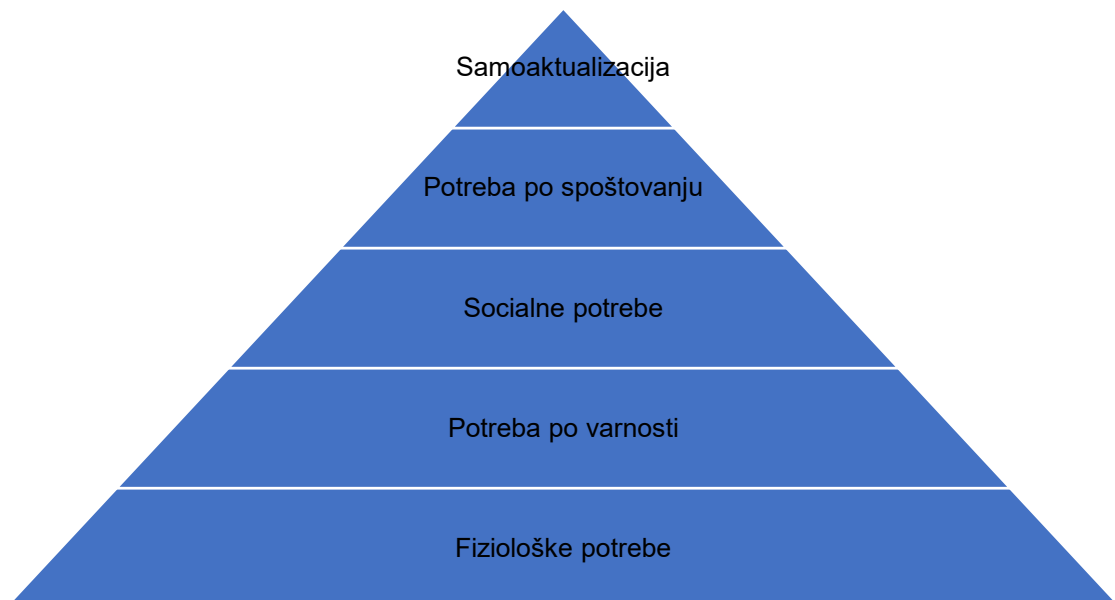
Spodaj je grafično prikazana Maslowa piramida potreb, ki je ena od najbolj znanih teorij o motivaciji. Temelji na predpostavki, da imajo ljudje različne potrebe, ki jih skušajo zadovoljiti v določenem zaporedju od najbolj osnovnih potreb pa vse tja do višjih.

Piramida je sestavljena iz petih ravni:

- Fiziološke potrebe so osnovne življenjske potrebe, kot so hrana, voda, zrak, spanje.

- Potreba po varnosti pomeni občutek varnosti, stabilnosti, zaščite pred nevarnostmi.
- Socialne potrebe vsebujejo pripadnost, ljubezen, prijateljstvo in sprejetost v družbo.
- Potreba po spoštovanju vključuje željo po samospoštovanju, dosežkih, priznanju in ugledu.
- Samoaktualizacija je najvišja raven, kjer posameznik razvija svoj potencial, ustvarjalnost in raste kot oseba.

Maslow je trdil, da višje potrebe nastanejo šele, ko so nižje vsaj delno zadovoljene. Teorija je pogosto prikazana v obliki piramide, kjer se posameznik vzpenja po stopničkah glede na stopnjo zadovoljstva svojih potreb.



Slika 2: Maslowa piramida potreb
(Vir: Musek, 2005)

2.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

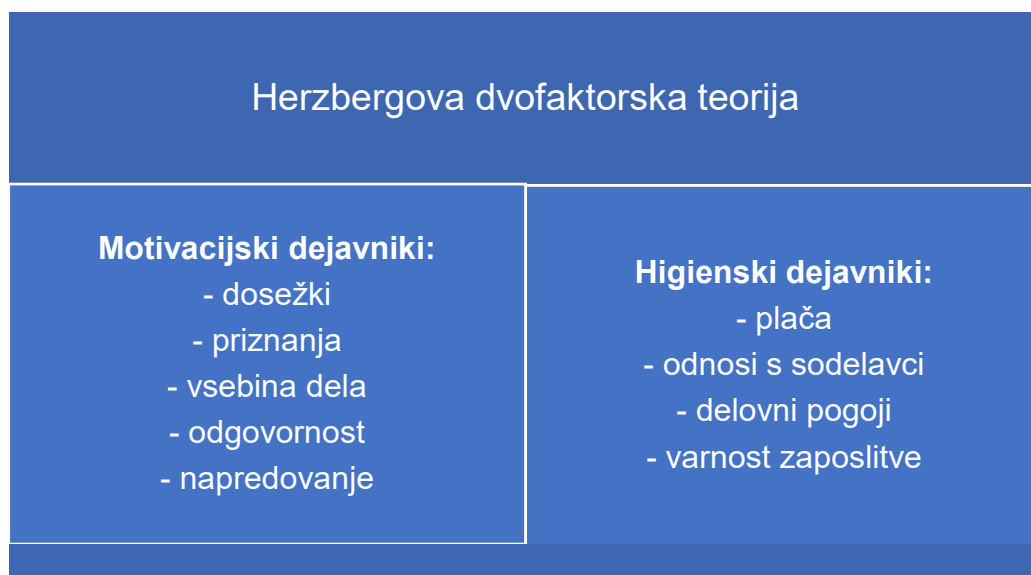
Med pomembnejšimi pristopi k razumevanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu izstopa Herzbergova dvofaktorska teorija, znana tudi kot teorija motivacije in higiene. Teorijo je v petdesetih letih 20. stoletja razvil ameriški psiholog Frederick Herzberg, ki je na podlagi raziskav med inženirji in računovodji ugotovil, da dejavniki, ki vodijo do zadovoljstva pri delu, niso enaki tistim, ki povzročajo nezadovoljstvo (Herzberg, Mausner in Snyderman, 1959).

Herzberg je dejavnike razdelil v dve skupini. Motivatorji so povezani z vsebino dela in notranjo motivacijo posameznika – vključujejo dosežke, priznanje, zanimivost dela,

odgovornost in možnosti napredovanja. Ko so ti dejavniki prisotni, spodbujajo zadovoljstvo in večjo zavzetost zaposlenih. Higijenski dejavniki pa se nanašajo na pogoje dela in organizacijsko okolje, kot so plača, medosebni odnosi, nadzor, delovni pogoji in varnost zaposlitve. Njihova prisotnost ne vodi neposredno do večjega zadovoljstva, njihova odsotnost pa lahko povzroči izrazito nezadovoljstvo (Robbins in Judge, 2019).

Posebnost Herzbergovega modela je v tem, da opozarja na potrebo po aktivnem razvijanju notranjih motivatorjev, če želimo doseči trajnejšo motivacijo zaposlenih. Preprosto izboljšanje delovnih pogojev, brez sprememb v vsebini dela, po tej teoriji ne zadošča za povečanje zadovoljstva (Ivanko, 2013).

Herzbergova teorija podjetjem ponuja dragocen vpogled v oblikovanje delovnih mest in kadrovskih strategij, ki ne temeljijo zgolj na materialni stimulaciji, temveč tudi na osebnem razvoju zaposlenih.



Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija
(Vir: Kavčič, 2004)

2.3.3 Model značilnosti dela (Job Characteristics Model)

Hackman in Oldham (1976) sta razvila model, ki povezuje značilnosti delovnih nalog z notranjo motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Po njunem mnenju je zadovoljstvo rezultat petih ključnih značilnosti dela:

- raznolikost spretnosti (delo vključuje različne dejavnosti, ki zahtevajo več spretnosti),
- identiteta naloge (zaposleni opravlja delo od začetka do konca),
- pomen naloge (delo ima pomemben vpliv na druge),

- avtonomija (zaposleni ima nadzor nad svojim delom),
- povratna informacija (posameznik prejema jasno informacijo o svoji uspešnosti).

Model poudarja, da kombinacija teh značilnosti vodi v višjo notranjo motivacijo, kar posledično vodi do višje stopnje zadovoljstva, kakovosti opravljenega dela in manjše fluktuacije (Hackman in Oldham, 1976).

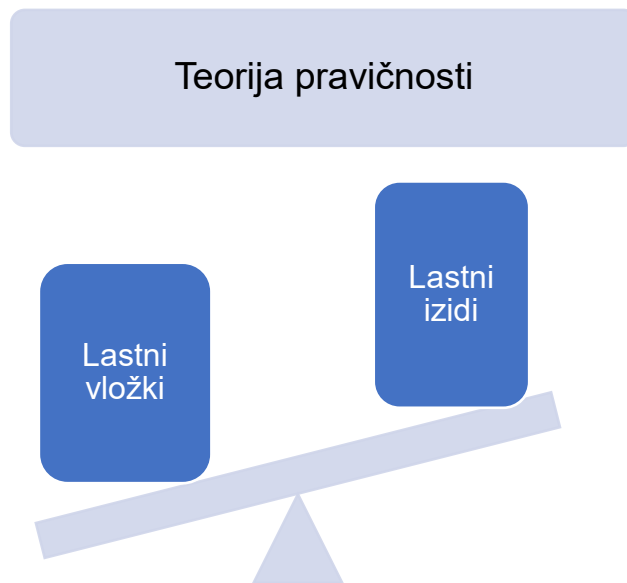
KLJUČNE ZNAČILNOSTI DELA	KRITIČNO PSIHOLOŠKO STANJE	OSEBNI IZID
Raznolikost spretnosti	Doživetje smiselnosti dela	Visoka notranja motivacija pri delu
Identiteta naloge	Doživetje odgovornosti za rezultat dela	Visoko zadovoljstvo z delom
Pomen naloge	Doživetje dejanskih rezultatov dela	Visoka delovna učinkovitost
Avtonomija		
Povratne informacije	Dvom v opravljeno delo	Osebno zadovoljstvo po dobro opravljenem delu

Tabela 1: Model značilnosti dela
(Vir: Hackman in Oldham, 1976)

2.3.4 Teorija pravičnosti (Equity Theory)

John Stacey Adams (1965) je predpostavil, da zaposleni ocenjujejo pravičnost razmerja med vloženim trdom in prejetimi nagradami v primerjavi z drugimi zaposlenimi. Če zaposleni zaznava, da je njegovo razmerje vložek-nagrada manj ugodno kot pri sodelavcih, doživlja občutek krivice, kar lahko vodi do nezadovoljstva, nižje motivacije ali celo odhoda iz podjetja.

Pravičnost ne zajema le plačila, temveč tudi priznanje, možnosti napredovanja in razdelitev nalog. Teorija pravičnosti je še posebej pomembna v organizacijah, kjer sodelujejo posamezniki z različnimi kompetencami in pričakovanji (Miner, 2005).



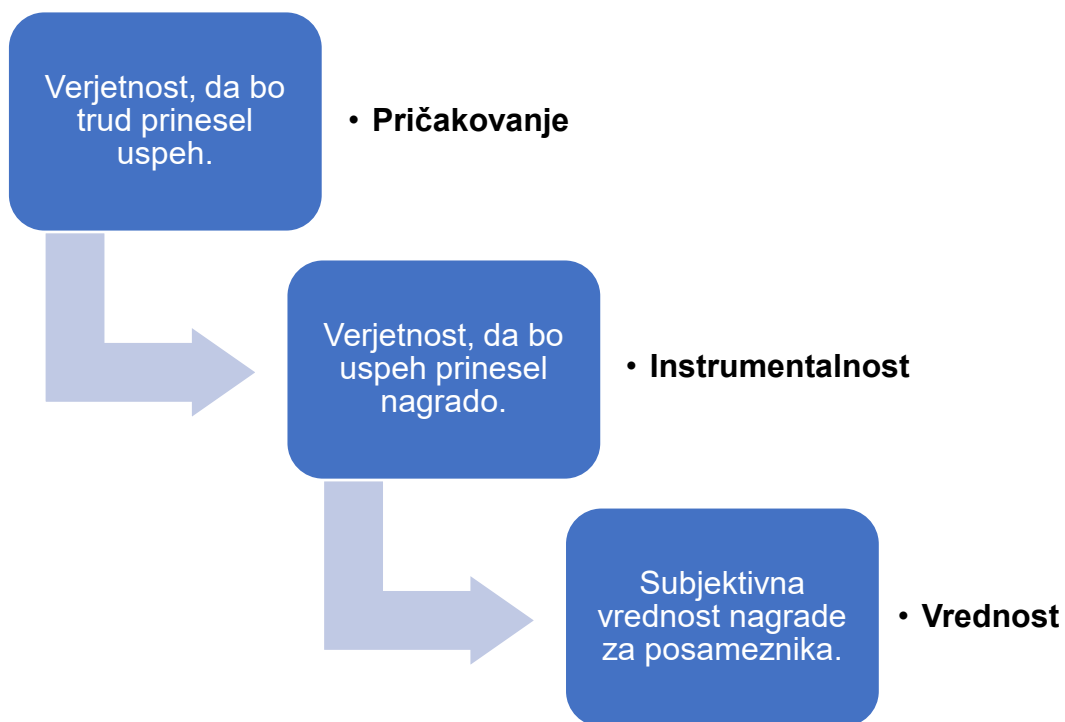
Slika 4: Teorija pravičnosti
(Vir: Miner, 2005)

2.3.5 Teorija pričakovanj (Expectancy Theory)

Victor Vroom (1964) je z razvojem teorije pričakovanj pojasnil, da so zaposleni motivirani in zadovoljni, ko verjamejo, da se bo njihov trud obrestoval. Teorija temelji na treh komponentah:

- pričakovanje (expectancy) – verjetnost, da bo trud prinesel uspeh;
- instrumentalnost (instrumentality) verjetnost, da bo uspeh prinesel nagrado;
- valenca (valence) subjektivna vrednost nagrade za posameznika.

Če zaposleni verjame, da si bo s trudom pridobil nekaj, kar mu veliko pomeni (npr. napredovanje, priznanje), bo bolj motiviran in zadovoljen. Če ta veriga pričakovanj ni izpolnjena, se zmanjšata tako zadovoljstvo kot zavzetost pri delu (Robbins in Judge, 2013).



Slika 5: Teorija pričakovanj
(Vir: Robbins in Judge, 2019)

2.3.6 Uporabnost teorij v praksi

Čeprav posamezne teorije izhajajo iz različnih teoretičnih okvirov, se v praksi pogosto dopolnjujejo. Na primer, organizacija, ki razume pomen motivacijskih dejavnikov po Herzbergu, lahko oblikuje delo v skladu z načeli modela značilnosti dela, hkrati pa skrbi za pravičnost in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih.

Razumevanje teh teorij omogoča vodstvu, da ne pristopa k zadovoljstvu zaposlenih le s povečevanjem plač ali z uvedbo bonitet, temveč oblikuje celovito strategijo, ki vključuje tudi razvoj, priznanje, pravičnost in jasno komunikacijo.

3 OBSTOJEČE STANJE

3.1 Predstavitev podjetja

3.1.1 Zgodovina in razvoj podjetja

Podjetje Tehno d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2004 kot odgovor na potrebe lokalnega okolja po kakovostnih storitvah na področju tehničnih pregledov in registracij vozil. Začetki podjetja so tesno povezani s podjetjem Integral Tržič, ki je razpolagalo s primernimi prostori, vendar se ni želelo ukvarjati z dodatno dejavnostjo. Tako je bil prostor dan v najem takrat novoustanovljenemu podjetju Tehno d.o.o.

V enem letu je podjetje uspelo vzpostaviti vso potrebno infrastrukturo ter pridobiti usposobljen in strokovno izobražen kader. Že leta 2005 je podjetje pridobilo vsa ustrezna dovoljenja in pooblastila ter začelo izvajati tehnične preglede in registracije vozil. Kljub začetnim težavam je podjetje z veliko mero predanosti, strokovnosti in vztrajnosti uspelo vzpostaviti stabilno poslovanje.

3.1.2 Razvoj lastnih prostorov in razširitev dejavnosti

Po prvih uspešnih letih je podjetje prepoznalo potrebo po večji neodvisnosti. Leta 2012 je podjetje kupilo gradbeno parcelo in čez eno leto začelo graditi sodobne poslovne stavbe. Objekt je bil zasnovan z mislijo na širitev ponudbe in udobje strank. Leta 2014 se je podjetje preselilo v nove prostore, kjer danes deluje osrednja enota podjetja.

Novi prostori omogočajo izvajanje tehničnih pregledov, sklepanja zavarovanj in registracij vozil. Podjetje ima lastno avtoservisno delavnico, kjer strankam nudijo redno vzdrževanje in popravila vozil. Pred stavbo je prijeten lokal, kjer lahko stranke ob pijači počakajo na opravljeno storitev.

Za stavbo je sodobna samopostrežna avtopralnica z dvema pralnima mestoma in enim mestom za notranje čiščenje vozila. Podjetje tako ponuja celovito izkušnjo na enem mestu.



Slika 6: Nova poslovna stavba podjetja
(Vir: Spletna stran podjetja Tehno d.o.o., 2024)

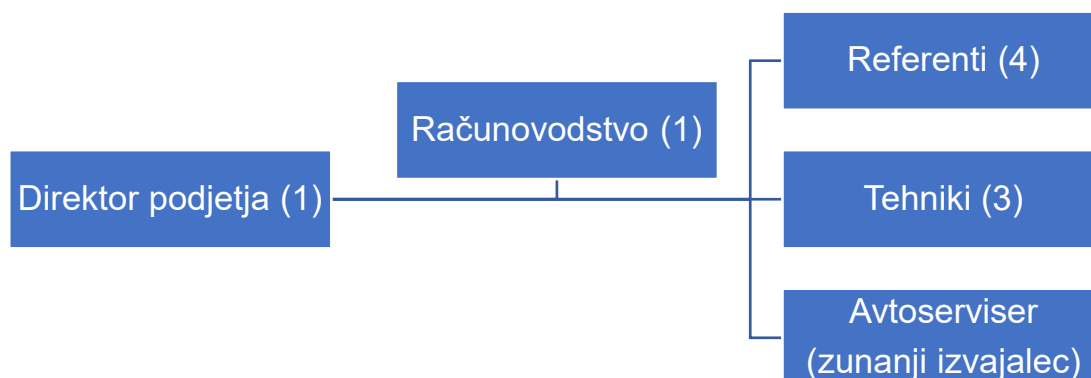
3.1.3 Hierarhija zaposlenih in organizacija dela

Podjetje Tehno d.o.o. je manjše podjetje z devetimi zaposlenimi, vključno z direktorjem. Direktor podjetja opravlja dvojno vlogo, saj je hkrati tudi lastnik podjetja in nosilec najvišje odgovornosti za poslovanje. Njegova naloga je usklajevanje celotnega delovanja podjetja, vodenje zaposlenih in strateško odločanje.

Organizacijska struktura podjetja je funkcionalno razdeljena glede na posamezna delovna področja. V računovodskem oddelku je zaposlena ena oseba, ki skrbi za vodenje knjigovodstva, finančno administracijo in poročanje.

V pisarni za registracije vozil so zaposleni štirje referenti, ki izvajajo postopke registracijskih storitev, obnavljanja prometnih dovoljenj in sklepanje zavarovanj. Njihovo delo poteka v dveh izmenah.

Na stezi so zaposleni trije tehniki kontrolorji, ki izvajajo tehnične preglede vozil. Zaradi zakonskih zahtev morata biti na stezi vedno prisotna vsaj dva tehnika. Slika 2 prikazuje organiziranost zaposlenih v podjetju.



*Slika 7: Organizacija zaposlenih v podjetju
(Lastni vir)*

3.1.4 Okoljska odgovornost in trajnostni razvoj

Tehno d.o.o. se zaveda pomena varovanja okolja in energetske učinkovitosti. V ta namen so investirali v izgradnjo sončne elektrarne na celotni strehi poslovnega objekta. S tem so bistveno zmanjšali svoj ogljični odtis ter postali energetske bolj neodvisni. Del električne energije, pridobljene iz sončne elektrarne, se uporablja tudi za polnjenje električnih vozil. Podjetje ima na voljo lastno električno polnilno postajo, namenjeno svojim strankam in zaposlenim. Dolgo časa je bilo polnjenje električnih vozil povsem brezplačno, trenutno pa poteka posodobitev v plačljiv sistem preko mobilnih aplikacij. Istočasno pa potekajo tudi dogovarjanja za postavitve baterijskega hranilnika električne energije, pridobljene iz sončne elektrarne. S tem bi podjetje postalo neodvisno od javnega električnega omrežja.



*Slika 8: Otvoritev polnilne postaje in srečanje električnih vozil
(Vir: Spletna stran podjetja Metron d.o.o., 2025)*

3.1.5 Družbena odgovornost in lokalna vpetost

Podjetje Tehno d.o.o. se zaveda svoje vloge in odgovornosti do širše družbene skupnosti, zlasti do lokalnega okolja, v katerem deluje. Njegovo delovanje že vrsto let presega okvir zgolj gospodarske dejavnosti, saj si aktivno prizadeva za krepitev socialne kohezije, ohranjanje lokalne identitete in spodbujanje trajnostnega razvoja na območju občine Tržič.

Kot izraz družbene odgovornosti podjetje kontinuirano podpira različne športne, kulturne in humanitarne dogodke, ki prispevajo k raznolikosti in kakovosti življenja v lokalnem okolju. Med osrednjimi sponzorskimi aktivnostmi izstopa dolgoletna podpora tradicionalne prireditve "Hrastov memorial", ki predstavlja pomemben kulturno-zgodovinski in športni dogodek na prelazu Ljubelj, kjer se v okviru dirke starodobnih vozil ohranja tehnična dediščina in avtomobilska zgodovina Slovenije.

Poleg donatorstva športnih prireditev podjetje namenja del svojih sredstev tudi delovanju prostovoljnih organizacij, zlasti prostovoljnih gasilskih društev, ki imajo v lokalnem okolju ključno vlogo pri zagotavljanju varnosti in pomoči ob nesrečah. S stalnimi donacijami in podporo tovrstnim društvom podjetje utrjuje povezanost z lokalnimi prebivalci in hkrati izraža spoštovanje do nesebičnega dela prostovoljcev.

Pomembno sodelovanje podjetja je bilo vzpostavljeno tudi z Avto-moto društvom Tržič. Leta 2016 so skupaj obeležili dve pomembni obletnici – 90 let organiziranega avto-moto športa v Tržiču ter 65-letnico delovanja Avto-moto društva Tržič. Ob tej priložnosti so za javnost pripravili dan odprtih vrat, kjer je podjetje predstavilo svoje dejavnosti, in posodobljeno infrastrukturo, obiskovalcem pa je bila omogočena tudi neposredna izkušnja vstopa v svet tehničnih pregledov in avtomobilske stroke.

V letu 2017 je podjetje nadaljevalo svojo vlogo promotorja trajnostne mobilnosti. Ob otvoritvi javne polnilne postaje za električna vozila je organiziralo prvo srečanje lastnikov električnih vozil na območju občine Tržič. Dogodek je bil pomemben korak k spodbujanju okolju prijaznejših oblik mobilnosti in hkrati odraz razumevanja sodobnih ekoloških izzivov ter zavezanosti trajnostnemu razvoju.

Nazadnje, vendar nikakor ne najmanj pomembno, velja izpostaviti tudi prispevek podjetja k ohranjanju kulturne dediščine in spomina na lokalne osebnosti. V zadnjem času je podjetje nastopilo kot glavni sponzor pri izdaji knjige, ki jo je napisal upokojeni voznik avtobusa, dolgoletni prebivalec občine Tržič. S tem dejanjem podjetje ne ohranja le kulturnega spomina na življenje in delo posameznikov iz lokalnega okolja, temveč izkazuje tudi visoko stopnjo družbene občutljivosti in razumevanja pomena pisane dediščine za prihodnje generacije.

Z opisanimi aktivnostmi podjetje Tehno d.o.o. dokazuje, da družbena odgovornost ni zgolj načelna zaveza, temveč konkretno udejanjena praksa, ki pomembno prispeva k razvoju in ugledu tako podjetja kot širše skupnosti, v kateri deluje.

3.1.6 Razvoj podjetja v prihodnosti

Zaradi velikega povpraševanja in uspešnosti lokalne samopostrežne avtopralnice je podjetje razvilo koncept širjenja samopostrežnih pralnih mest po Sloveniji. Prva zunanja enota je bila postavljena v Mariboru, kjer deluje sodobna samopostrežna avtopralnica z najnovejšo tehnologijo. Podjetje ima trenutno v razvoju še dve dodatni lokaciji za izgradnjo samopostrežnih pralnih mest. Ena je v Kamniku, druga pa v okolici Radovljice. Na obeh potekajo postopki za pridobivanje ustreznih dovoljenj. Spodnja Slika 3 prikazuje pred kratkim odprto samopostrežno avtopralnico v Mariboru.



*Slika 9: Novozgrajena samopostrežna avtopralnica Ruše
(Lastni vir)*

3.2 Kratek opis stanja

Podjetje Tehno d.o.o. kot storitveno podjetje na področju tehničnih pregledov in registracij vozil zaposluje razmeroma majhno, a zelo specializirano skupino delavcev. V zadnjih letih si prizadeva za vzdrževanje stabilnega in strokovno usposobljenega kadra, saj se zaveda pomena zadovoljstva zaposlenih za kakovost ponujenih storitev in dolgoročno uspešnost podjetja. Notranje organizacijsko okolje temelji na hierarhični strukturi z jasno določenimi vlogami in odgovornostmi, kjer ima vodstvo pomembno vlogo pri ustvarjanju delovne klime.

Kljub prizadevanjem za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja se v podjetju občasno pojavljajo izzivi, povezani z obremenjenostjo zaposlenih, komunikacijo med oddelki ter možnostmi za osebni in strokovni razvoj. Vodstvo se zaveda pomena nenehnega spremljanja zadovoljstva zaposlenih, vendar do izvedbe celovite notranje analize na to temo še ni prišlo. S tem razlogom predstavlja pričujoča raziskava pomemben korak k boljšemu razumevanju dejanskega stanja in postavlja temelje za nadaljnje izboljšave na področju upravljanja s človeškimi viri.

3.3 Kritična analiza

Na podlagi izvedene raziskave lahko ugotovimo, da podjetje Tehno d.o.o. v večini področij dosega zadovoljivo raven zadovoljstva svojih zaposlenih, vendar pa analiza posameznih kazalnikov razkriva tudi pomembne priložnosti za izboljšave. Zaposleni so izrazili visoko stopnjo zadovoljstva z medosebnimi odnosi, timskim delom in občutkom pripadnosti kolektivu, kar kaže na močno razvito organizacijsko kulturo in solidarnost med zaposlenimi. Prav tako so pozitivno ocenili strokovno usposobljenost sodelavcev in jasno strukturo delovnih nalog, kar prispeva k stabilnemu delovnemu okolju.

Kljub temu se pojavljajo nekatera področja, ki zahtevajo dodatno pozornost vodstva. Zlasti izstopa nižje izraženo zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje, pomanjkanje spodbud za dodatno izobraževanje ter delno nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja. Ti dejavniki so ključni za dolgoročno motivacijo zaposlenih in njihovo zvestobo podjetju. Podobno velja za občasno zaznano pomanjkanje povratnih informacij s strani nadrejenih, kar lahko vpliva na občutek osebne vrednosti in uspešnosti na delovnem mestu.

Kritično je tudi razumevanje, da je zadovoljstvo zaposlenih dinamičen pojav, ki ga ni mogoče oceniti zgolj na podlagi trenutnih stanj. Pristop k raziskavi z uporabo anketnega vprašalnika sicer ponuja vpogled v subjektivna doživetja zaposlenih, vendar je omejen v smislu globine razumevanja razlogov za posamezna stališča. Zato bi bilo smiselno razmisliti o dopolnitvi kvantitativne analize s kvalitativnimi metodami,

kot so intervjuji ali fokusne skupine, ki bi omogočili celovitejši vpogled v notranjo dinamiko organizacije.

4 PRAKTIČNI DEL

4.1 Uvod

Praktični del diplomske naloge predstavlja temeljni empirični prispevek k celostnemu razumevanju zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o. Po teoretičnem pregledu ključnih konceptov, psiholoških teorij in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je osrednji namen empirične raziskave preveriti, kako se ti pojmi odražajo v konkretnih izkušnjah zaposlenih v organizaciji. V ospredju raziskovalnega zanimanja so osebna zaznavanja, stališča ter izkušnje zaposlenih glede delovnega okolja, kar omogoča večdimenzionalni vpogled v organizacijsko klimo podjetja.

Za pridobitev poglobljenih in relevantnih podatkov je bila v raziskavi uporabljena kombinacija kvantitativnega in kvalitativnega pristopa, s čimer smo dosegli večjo metodološko celovitost ter omogočili vzporedno analizo merljivih trendov in subjektivnih zaznav. Kvantitativni del raziskave temelji na strukturiranem anketnem vprašalniku, ki je bil oblikovan na osnovi znanstvene literature ter psiholoških modelov, predstavljenih v teoretičnem delu naloge. Cilj anketiranja je bil pridobiti podatke o zadovoljstvu zaposlenih z različnimi vidiki delovnega mesta, vključno z delovnimi pogoji, medosebnimi odnosi, plačilom, možnostmi napredovanja ter odnosom z vodstvom podjetja. Kvantitativna analiza tako omogoča statistično primerjavo mnenj vseh zaposlenih ter izpostavitve ključnih področij zadovoljstva.

Ker zgolj numerični podatki pogosto ne zajamejo vseh dimenzij človekovega doživljanja in motivacije, je bil kvantitativni del nadgrajen s kvalitativno metodo zbiranja podatkov. Z uporabo polstrukturiranih intervjujev smo pridobili podrobnejše informacije o osebnih doživetjih zaposlenih, njihovem razumevanju motivacijskih dejavnikov, zaznanih težavah ter predlogih za izboljšave. Kvalitativna raziskava omogoča vpogled v globlje, pogosto nezavedne psihološke mehanizme, ki oblikujejo zadovoljstvo pri delu, ter dopolnjuje ugotovitve kvantitativne analize z vsebinsko bogatimi pripovedmi.

Raziskava je bila usmerjena na dve osrednji skupini zaposlenih: administrativne referente, ki opravljajo storitve registracije in sklepanja zavarovanj, ter tehnične kontrolorje, ki izvajajo tehnične preglede vozil. V podjetju je zaposlenih devet oseb, pri čemer sta v intervjujih sodelovala po dva predstavnika iz vsakega oddelka. Takšen pristop omogoča reprezentativno zajetje stališč znotraj posamezne delovne skupine in omogoča primerjalno analizo med oddelkoma, kar je ključno za oblikovanje prilagojenih predlogov za izboljšave.

Z metodološko sintezo kvantitativnega in kvalitativnega pristopa smo tako zagotovili večplastno in celovito sliko zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o., kar

predstavlja trdno osnovo za oblikovanje konkretnih priporočil za izboljšanje delovnega okolja, večjo motivacijo in dolgoročno organizacijsko uspešnost.

4.2 Predstavitev obeh metod pridobivanja podatkov

4.2.1 Kvantitativna raziskovalna metoda

Kvantitativna raziskovalna metoda temelji na zbiranju, merjenju in numerični analizi podatkov, z namenom identifikacije vzorcev, testiranja hipotez in preverjanja statistične značilnosti pojavov. V tej diplomski nalogi je bila uporabljena kot osrednja metoda za ugotavljanje splošne ravni zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o., saj omogoča pridobitev objektivnih, primerljivih in merljivih podatkov.

Za izvedbo kvantitativne raziskave smo uporabili anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz zaprtih vprašanj, temelječih na Likertovi lestvici, kar je omogočalo enostavno kvantifikacijo mnenj. Vprašalnik je bil razdeljen med vse zaposlene v podjetju, pri čemer smo zajeli tako referente v pisarni kot tehnike na liniji tehničnih pregledov. Anketa je pokrivala različne dimenzije zadovoljstva pri delu, kot so: zadovoljstvo z delovnimi pogoji, odnosom nadrejenih, možnostmi za osebni razvoj, plačilom in kolegialnimi odnosi.

Zbrani podatki so bili statistično obdelani s pomočjo programa Microsoft Excel, kjer so bile izvedene deskriptivne analize (povprečja, frekvence, odstotki), grafične predstavitve in primerjave med skupinami. V analizo so bili vključeni tudi odgovori po spolu, delovnem mestu in dolžini delovne dobe, kar je omogočilo globljo analizo razlik med zaposlenimi.

Kvantitativni pristop omogoča jasno prikazovanje rezultatov v obliki tabel in grafov ter primerjavo med različnimi spremenljivkami. Zaradi standardizirane oblike vprašanj je možno ugotavljati trende, korelacije in razlike med skupinami. Pomembna prednost te metode je njena replikabilnost, kar pomeni, da bi lahko podobno raziskavo izvedli tudi v prihodnosti in primerjali rezultate skozi čas.

Kljub številnim prednostim pa kvantitativna metoda ne omogoča poglobljenega razumevanja individualnih izkušenj, zato je bila v tej nalogi dopolnjena s kvalitativnim pristopom. Kombinacija obeh metod zagotavlja celovitejši in bolj zanesljiv vpogled v zadovoljstvo zaposlenih.

4.2.2 Kvalitativna raziskovalna metoda

Kvalitativna raziskovalna metoda predstavlja pristop, ki se osredotoča na poglobljeno razumevanje človeškega vedenja, izkušenj in notranjih procesov. Gre za raziskovanje, ki je usmerjeno v razlago pomenov, ki jih posamezniki pripisujejo

svojemu delu, odnosom v organizaciji ter dejavnikom, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. V nasprotju s kvantitativnim pristopom kvalitativna metoda ne išče statistične reprezentativnosti, temveč globinsko razumevanje konteksta.

V okviru te diplomske naloge je bila kvalitativna metoda uporabljena z namenom pridobiti bolj poglobljen vpogled v zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev, izvedenih z izbranimi zaposlenimi iz različnih oddelkov, smo pridobili dragocena mnenja, osebne izkušnje in subjektivna doživljanja delovnega okolja. Intervjuji so bili izvedeni na podlagi vnaprej pripravljenega nabora vprašanj, vendar so omogočali tudi prilagajanje poteka glede na naravo odgovora, kar je značilno za tovrstni pristop.

Izbrana metoda je omogočila celostno interpretacijo dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih, kot so delovni pogoji, odnosi z nadrejenimi in sodelavci, plačilo, možnosti za napredovanje ter občutek priznanja in spoštovanja. Pri analizi zbranih podatkov je bila uporabljena tematska analiza, ki omogoča prepoznavanje vzorcev in ključnih tem v besedilih intervjujev.

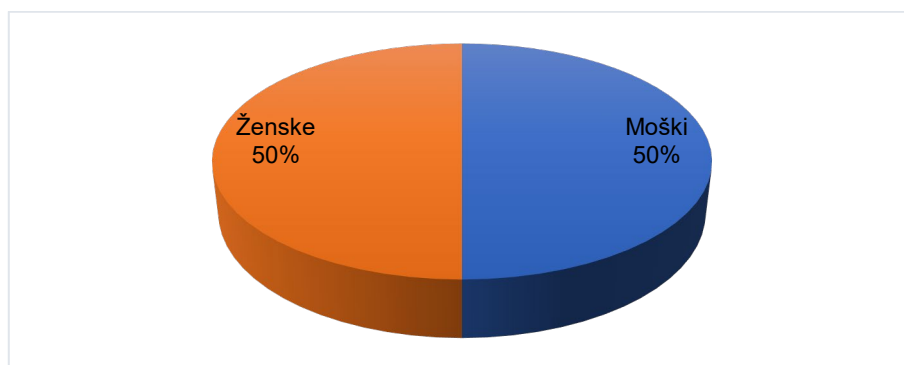
Kvalitativna metoda je pomembna tudi z vidika raziskovalne etike, saj daje glas posameznikom, ki so pogosto zanemarjeni v kvantitativnih raziskavah. V našem primeru so bili intervjuvani tako tehniki kot referenti, kar omogoča primerjavo med oddelkoma z različnimi delovnimi zahtevami in pristopi k delu. Ta metodološki okvir je prispeval k večji verodostojnosti in kompleksnosti razumevanja zadovoljstva zaposlenih.

4.3 Analiza kvantitativne raziskave

Prvo vprašanje v anketnem vprašalniku se je navezovalo na spol anketirancev.

Spol	Moški	Ženske	Skupaj
Število odgovorov	4	4	8
Delež v %	50,0	50,0	100

Tabela 2: Spol anketirancev
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)



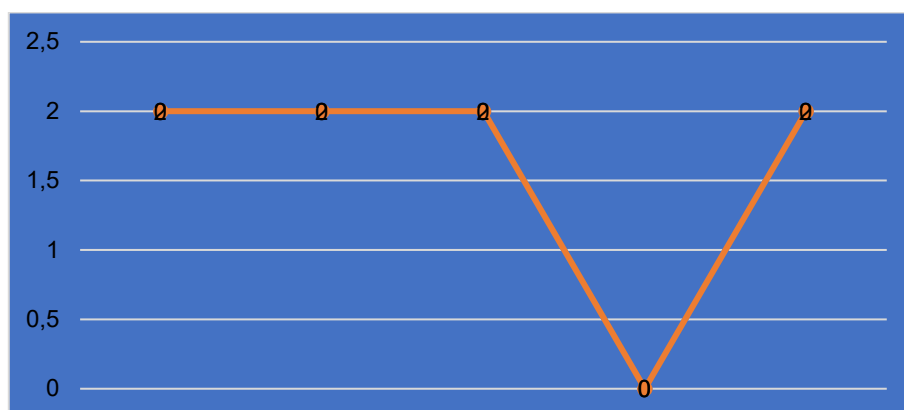
Slika 10: Spol anketirancev
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Iz tabele in grafikona lahko razberemo, da je spol med anketiranci enakomerno porazdeljen.

Drugo vprašanje v anketnem vprašalniku se je navezovalo na starost anketirancev.

Starost	od 31 do pod 37	od 37 do pod 43	od 43 do pod 49	od 49 do pod 55	od 55 do pod 61	Skupaj
Število odgovorov	2	2	2	0	2	8
Delež v %	25	25	25	0	25	100

Tabela 3: Starost anketirancev
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)



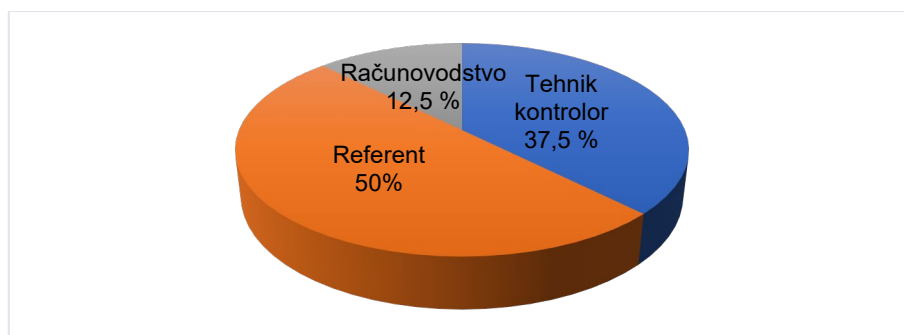
Slika 11: Starost anketirancev
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Iz tabele in grafikona je razvidno, da so vsi starostni intervali med anketiranci enako zastopani, le v starostnem intervalu od 49 do pod 55 let ni bilo nobenega anketiranca.

Tretje vprašanje v anketnem vprašalniku se je navezovalo na delovno mesto anketirancev.

Delovno mesto	Referenti	Tehniki	Računovodstvo	Skupaj
Število odgovorov	4	3	1	8
Delež v %	50,0	37,5	12,5	100

Tabela 4: Delovno mesto anketirancev
(Vir: Anketni vprašalnik: 2025)



Slika 12: Delovno mesto anketirancev
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Iz tabele in grafikona je razvidno, da 37,50 % anketirancev predstavljajo tehniki kontrolorji na stezi za opravljanje tehničnih pregledov vozil, 50 % anketirancev predstavljajo referenti v pisarni za opravljanje registracij vozil in 12,50 % anketirancev predstavlja računovodstvo podjetja.

Četrto vprašanje v anketnem vprašalniku je bilo zasnovano tako, da so morali anketiranci na petstopenjski Likertovi lestvici označiti nivo strinjanja s trditvami.

Anketiranci so lahko označili med 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – delno se strinjam in 5 – zelo se strinjam.

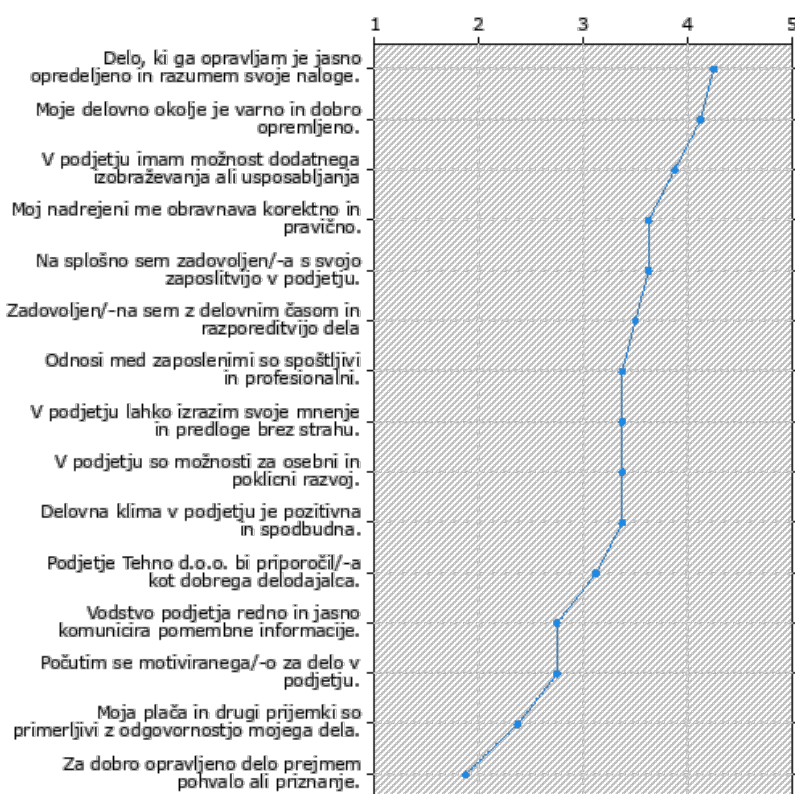
Rezultati so pokazali, da se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo "Delo, ki ga opravljam, je jasno opredeljeno in razumem svoje naloge." Ta trditev je imela povprečno oceno 4,25, kar je predstavljalo najvišjo povprečno oceno med vsemi trditvami.

Sledile so trditve:

- "Moje delovno okolje je varno in dobro opremljeno." s povprečno oceno 4,13,
- "V podjetju imam možnost dodatnega izobraževanja ali usposabljanja." s povprečno oceno 3,88,

- "Moj nadrejeni me obravnava korektno in pravično." in "Na splošno sem zadovoljen/-a s svojo zaposlitvijo v podjetju." s povprečnima ocenama 3,63,
- "Zadovoljen sem z delovnim časom in razporeditvijo dela." s povprečno oceno 3,50,
- "Odnosi med zaposlenimi so spoštljivi in profesionalni." in "V podjetju lahko izrazim svoje mnenje in predloge brez strahu." ter "V podjetju so možnosti za osebni in poklicni razvoj." in "Delovna klima v podjetju je pozitivna in spodbudna." s povprečnimi ocenami 3,38,
- "Podjetje Tehno d.o.o. bi priporočil kot dobrega delodajalca." s povprečno oceno 3,13,
- "Vodstvo podjetja redno in jasno komunicira pomembne informacije." in "Počutim se motiviranega/-o za delo v podjetju." s povprečnima ocenama 2,75,
- "Moja plača in drugi prejemki so primerljivi z odgovornostjo mojega dela." s povprečno oceno 2,38 in
- "Za dobro opravljeno delo prejemem pohvalo ali priznanje." S povprečno oceno 1,88.

Povprečne ocene prikazuje tudi naslednji diagram.



Slika 13: Grafični prikaz zadovoljstva
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

V zadnjem, petem anketnem vprašanju, so anketiranci napisali predloge za izboljšave na katerem koli področju. Odgovori so bili naslednji:

- Želim si jasno zastavljene cilje in nagrado za opravljeno dodatno delo.
- Stimulacija za vzorno delo, prihod na delo, korekten odnos do zaposlenih.
- Premalo nagrajevanj, sem spada tudi pohvala.
- Želim si več motiviranja s strani vodstva ter nagrajevanja za dobro opravljeno delo.
- Izboljšanje komunikacije s strani vodstva, motiviranje ter nagrado za dosežen cilj. Dobrodošla bi bila tudi višja plača.

4.3.1 Najbolje ocenjena področja

Najvišje ocenjena trditev je bila »Delo, ki ga opravljam, je jasno opredeljeno in razumem svoje naloge« ($M = 4,25$; $SD = 0,71$), kar kaže na visoko stopnjo jasnosti delovnih vlog in strukturiranosti dela v podjetju. Tak rezultat je skladen z modelom značilnosti dela (Hackman in Oldham, 1976), ki navaja, da je jasnost nalog pomemben vir notranje motivacije in temelj za visoko kakovostno opravljanje dela. Nizek standardni odklon kaže na visoko soglasje med zaposlenimi, kar pomeni, da je ta pozitivna izkušnja skupna širšemu delu kolektiva.

Sledi trditev »Moje delovno okolje je varno in dobro opremljeno« ($M = 4,13$; $SD = 0,35$) kaže na dobro urejene fizične pogoje dela in zagotavljanje varnosti, kar je skladno z drugo ravno Maslowe hierarhije potreb – potrebo po varnosti (Maslow, 1943). Izjemno nizek standardni odklon (0,35) pomeni, da so zaposleni zelo enotni v tej oceni, kar kaže na sistematično in učinkovito skrb podjetja za fizične delovne pogoje.

Trditev »V podjetju imam možnost dodatnega izobraževanja ali usposabljanja« ($M = 3,88$; $SD = 0,83$) je prejela tretjo najvišjo oceno. Ta podatek kaže, da je velik del zaposlenih zadovoljen z možnostmi za osebni in strokovni razvoj, čeprav višji standardni odklon nakazuje, da vsi zaposleni niso deležni enakih priložnosti. Skladno z Herzbergovo dvofaktorsko teorijo (Herzberg, 1959) to področje sodi med t. i. motivatorje, ki bistveno vplivajo na dolgoročno zadovoljstvo. Podjetje bi lahko dodatno izboljšalo dostopnost usposabljanj ali bolj sistematično obveščalo o že obstoječih možnostih.

4.3.2 Srednje ocenjena področja (opozorilo na potencialne izboljšave)

V srednji razpon (povprečne ocene med 3,38 in 3,63) sodijo naslednje trditve:

- »Moj nadrejeni me obravnava korektno in pravično.« ($M = 3,63$; $SD = 0,92$),
- »Na splošno sem zadovoljen/-a s svojo zaposlitvijo v podjetju.« ($M = 3,63$; $SD = 0,52$),

- »Zadovoljen sem z delovnim časom in razporeditvijo dela.« ($M = 3,50$; $SD = 1,07$),
- »Odnosi med zaposlenimi so spoštljivi in profesionalni.«
- »V podjetju lahko izrazim svoje mnenje in predloge brez strahu.«
- »V podjetju so možnosti za osebni in poklicni razvoj.«
- »Delovna klima v podjetju je pozitivna in spodbudna.« (vse $M = 3,38$)

Ti rezultati opozarjajo na delno zadovoljstvo, vendar hkrati tudi na področja, kjer obstaja veliko prostora za napredek. Visok standardni odklon pri razporeditvi dela (1,07) kaže na pomembne razlike v zaznavanju pravičnosti in obremenjenosti med zaposlenimi. Možna razlaga je neenakomerna porazdelitev nalog ali nejasnosti pri določanju delovnih urnikov, kar bi bilo smiselno dodatno raziskati.

Zaskrbljujoča je tudi enaka ocena treh trditev (3,38), ki se nanašajo na odnose med zaposlenimi, komunikacijsko odprtost in klimo. To pomeni, da so zaposleni bodisi ravnodušni bodisi previdni pri izražanju mnenj, kar lahko kaže na pomanjkanje psihološke varnosti. Skladno z Edmondson (2018) je ta varnost ključna za ustvarjalnost, pripadnost in timsko sodelovanje.

4.3.3 Najnižje ocenjena področja (opozorilni znaki nezadovoljstva)

Najnižje povprečne ocene so prejeli naslednji vidiki:

- »Podjetje Tehno d.o.o. bi priporočil kot dobrega delodajalca.« ($M = 3,13$; $SD = 0,64$)
- »Vodstvo podjetja redno in jasno komunicira pomembne informacije.« ($M = 2,75$; $SD = 0,71$)
- »Počutim se motiviranega/-o za delo v podjetju.« ($M = 2,75$; $SD = 0,89$)
- »Moja plača in drugi prejemki so primerljivi z odgovornostjo mojega dela.« ($M = 2,38$; $SD = 0,74$)
- »Za dobro opravljeno delo prejmem pohvalo ali priznanje.« ($M = 1,88$; $SD = 0,64$)

Te ugotovitve jasno opozarjajo na kritična področja nezadovoljstva, ki lahko dolgoročno škodujejo motivaciji, pripadnosti in zavzetosti zaposlenih. Nizka ocena nagrajevanja in priznanja (1,88) nakazuje, da zaposleni ne prejemajo dovolj pohval ali formalnega priznanja za dobro opravljeno delo. Po Herzbergovi teoriji je priznanje en od ključnih notranjih motivatorjev in njegovo pomanjkanje lahko vodi v apatičnost in slabšo delovno vnemo.

Tudi ocena pravičnosti prejemkov (2,38) kaže na percepcijo nesorazmerja med vloženim delom in nagrado, kar potrjuje tudi teorija pravičnosti (Adams, 1965). Zaposleni, ki menijo, da za svoje delo niso ustrezno plačani, pogosto kažejo zmanjšano zavzetost in višjo stopnjo nezadovoljstva.

Zelo problematična je tudi nizka ocena komunikacije z vodstvom (2,75), ki opozarja na pomanjkljivo transparentnost in odprtost. V kontekstu sodobnega vodenja je učinkovita komunikacija ključna za občutek pripadnosti, razumevanje ciljev in sprememb ter splošno zadovoljstvo zaposlenih. Podobno velja za motivacijo (prav tako $\bar{x} = 2,75$), ki je neposredno povezana s pohvalo, plačo, odnosi in zaznano vrednostjo dela.

Najnižjo oceno med vsemi trditvami nosi področje priznanja (1,88), kar pomeni, da zaposleni skorajda ne občutijo, da je njihovo delo opaženo in cenjeno. To je resen opozorilni znak, saj lahko pomanjkanje pohvale vodi v občutke nepomembnosti, zmanjšano samopodobo in pasivnost pri delu.

4.3.4 Zaključna presoja

Analiza odgovorov kaže, da zaposleni v podjetju Tehno d.o.o. največje zadovoljstvo izražajo pri osnovnih delovnih pogojih (jasnost nalog, varnost, oprema) in možnostih izobraževanja, kar kaže na ustrezno organizacijo in investicije v delovno okolje. Po drugi strani pa nižje ocene pri motivaciji, komunikaciji, nagrajevanju in priznanjih razkrivajo sistemsko vrzel v upravljanju z mehkejšimi vidiki zadovoljstva, ki imajo ključno vlogo pri dolgoročni lojalnosti zaposlenih.

Podjetje bi lahko z izboljšanjem interne komunikacije, oblikovanjem sistemov pohval in priznanj ter večjim poudarkom na pravičnosti nagrajevanja pomembno prispevalo k izboljšanju celotne delovne klime in s tem povečalo zadovoljstvo ter učinkovitost zaposlenih.

4.3.5 Povzetek analize anketnega vprašalnika

Na podlagi izvedene raziskave med zaposlenimi v podjetju Tehno d.o.o. lahko ugotovimo, da je splošna stopnja zadovoljstva z delom zmerno pozitivna, vendar obstajajo pomembna odstopanja med posameznimi področji. Najvišje ocenjeni vidiki dela se nanašajo na jasno opredeljene delovne naloge ter varno in ustrezno opremljeno delovno okolje, kar nakazuje na dobro organizacijsko strukturo in tehnično podporo pri delu. Pozitivno so bile ocenjene tudi možnosti dodatnega izobraževanja, kar kaže na zavedanje podjetja o pomembnosti razvoja kadrov.

Kljub temu rezultati opozarjajo na več kritičnih področij. Zaposleni so izrazili nizko stopnjo motiviranosti, šibko zaznavo pravičnosti nagrajevanja in izrazito pomanjkanje priznanj za dobro opravljeno delo. Nizka ocena komunikacije z vodstvom kaže na pomanjkanje transparentnosti in dvostranske izmenjave informacij, kar lahko negativno vpliva na delovno klimo in zaupanje v vodstvene strukture.

Zaključimo lahko, da podjetje dosega zadovoljivo raven osnovnih pogojev dela, vendar bo za izboljšanje celotnega zadovoljstva zaposlenih ključno, da se okrepi notranja komunikacija, uvede sistem rednega prepoznavanja dosežkov ter zagotovita večja pravičnost in preglednost pri nagrajevanju. Ti ukrepi bodo pripomogli k večji zavzetosti, pripadnosti in dolgoročni učinkovitosti zaposlenih.

4.4 Analiza kvalitativne raziskave

4.4.1 Tehniki kontrolorji

Tehniki so svoje trenutno zadovoljstvo ocenili kot »zadovoljivo« oziroma »dobro«, vendar pa iz odgovorov izhaja, da to zadovoljstvo temelji predvsem na dobrih medosebnih odnosih in možnosti samostojnega urejanja delovnega časa. Motivacijo črpajo iz zadovoljstva strank in kolegalnosti, kar kaže na pomen neposrednega stika s stranko in delovne etike.

Na področju delovnega okolja en od zaposlenih opozarja na tehnične pomanjkljivosti, kot sta pretiran hrup ventilatorja in izpušni plini vozil, kar predstavlja resno tveganje za zdravje in udobje. Kljub temu oba ocenjujeta okolje kot splošno dobro urejeno.

Delovni čas je ocenjen kot zadovoljiv le ob polni zasedbi zaposlenih. V primerih odsotnosti (dopust, bolniška) pride do preobremenitve, kar povzroča občutek utrujenosti in stresa. En od tehnikov posebej poudarja potrebo po dodatnem kadru.

Komunikacija z vodstvom je ocenjena neusklajeno: ena od anketiranih oseb navaja, da komunikacije z nadrejenimi sploh ni, drugi jo označuje kot zadovoljivo. Oba sogovornika pa soglasno menita, da je plača prenizka glede na odgovornost in obseg dela ter da nagrajevanje sploh ne obstaja.

Kljub temu prepoznata možnosti izobraževanja in osebnega razvoja kot pozitivne. V odgovorih se kot ključni predlogi za izboljšanje pojavljajo sistem nagrajevanja, več pohval, višje plače in organizirani team buildingi, kar bi pripomoglo k večji povezanosti in motivaciji znotraj skupine.

4.4.2 Referenti v pisarni

Referentki sta podali kontrastna odgovora glede splošnega zadovoljstva. Ena od sogovornic je izrazila visoko zadovoljstvo, druga pa popolno odsotnost motivacije, ki jo nadomešča le krajši delovnik in bližina delovnega mesta. Glavni motivacijski dejavniki so dobri odnosi, veselje do dela in možnost prilagodljivega delovnega časa.

Obe ocenjujeta delovno okolje kot ustrezno in poudarjata, da je delo manj fizično zahtevno, kar omogoča lažje opravljanje vsakodnevnih nalog. Delovni čas velja za

enega najmočnejših dejavnikov zadovoljstva, saj omogoča dogovore in usklajevanja, kar olajšuje osebno življenje in zmanjšuje stres.

Odnosi s sodelavci so večinoma ocenjeni kot pozitivni, čeprav ena sogovornica opozarja na posamezne izjeme. Komunikacija z nadrejenimi je ponovno ocenjena različno. Ena referentka meni, da je praktično ni, druga pa ocenjuje komunikacijo kot uravnoteženo in učinkovito.

Plača je za eno referentko prenizka glede na odgovornost, medtem ko druga meni, da je primerna, a bi bile dodatne stimulacije dobrodošle. Kar zadeva nagrajevanja, prva sogovornica meni, da je premalo nagrajevanj, druga pa se čuti ustrezno nagrajeno, pri čemer izpostavi razlike med posamezniki in njihovimi kompetencami.

Pozitivno ocenjujeta tudi možnosti za izobraževanja in osebni razvoj, pri čemer druga referentka poudarja tudi pomen samoiniciativnega usposabljanja. Med predlogi za izboljšave se pojavljajo: več posluha s strani nadrejenih, spodbujanje pozitivne delovne klime ter gradnja pozitivne energije, ki se po mnenju ene sogovornice prenaša tudi na stranke.

4.4.3 Povzetek kvalitativne raziskave

Kvalitativna raziskava zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o. razkriva pomembne razlike v zaznavanju delovnega okolja med oddelkoma, vendar tudi nekaj skupnih točk. Skupni imenovalci zadovoljstva vključujejo:

- dobre medosebne odnose,
- možnost dogovarjanja glede delovnega časa,
- pozitivno naravnost do dela, kadar so pogoji ustrezni.

Na drugi strani pa raziskava izpostavlja več kritičnih področij:

- pomanjkanje sistematičnega nagrajevanja,
- nezadostno komunikacijo z vodstvom,
- nizko plačilo glede na obseg in odgovornost dela,
- preobremenjenost v času odsotnosti sodelavcev (pri tehnikih),
- nezadostno motivacijo (pri eni referentki).

Ti izsledki predstavljajo dragoceno podlago za oblikovanje ciljno usmerjenih izboljšav.

4.5 Preveritev zastavljenih hipotez

4.5.1 Hipoteza 1

»Zaposleni v podjetju Tehno d.o.o. so v povprečju zadovoljni s svojim delovnim mestom.«

Analiza: Povprečna ocena trditve »Na splošno sem zadovoljen/-a s svojo zaposlitvijo v podjetju.« je 3,63, kar na petstopenjski lestvici nakazuje zmerno pozitivno zadovoljstvo. Večina ostalih trditev je prav tako prejela ocene nad 3, kar pomeni, da prevladuje občutek zadovoljstva (npr. jasnost nalog 4,25; varnost in opremljenost delovnega okolja 4,13).

Sklep: Hipoteza 1 je potrjena. Zaposleni so v povprečju zadovoljni s svojim delovnim mestom, čeprav obstajajo določena področja z nižjim zadovoljstvom.

4.5.2 Hipoteza 2

»Dejavniki, kot so plača, delovni pogoji in odnosi s sodelavci pomembno vplivajo na raven zadovoljstva zaposlenih.«

Analiza: Najnižje ocenjene trditve se nanašajo na zunanje dejavnike:

- »Za dobro opravljeno delo prejmem pohvalo ali priznanje.« 1,88
- »Moja plača in drugi prejemki so primerljivi z odgovornostjo mojega dela.« 2,38
- »Vodstvo podjetja redno in jasno komunicira pomembne informacije.« 2,75
- »Počutim se motiviranega za delo v podjetju.« 2,75

V odprtih odgovorih so anketiranci izrecno poudarili željo po izboljšavah na področju nagrajevanja, motivacije in komunikacije. To potrjuje ključno vlogo teh dejavnikov.

Sklep: Hipoteza 2 je potrjena. Omenjeni dejavniki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Kot smo omenili zgoraj, dejavniki sami po sebi ne dvigujejo ravni zadovoljstva zaposlenih, se pa v tem primeru jasno pokaže, da njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo.

4.6 Predlogi za izboljšanje zadovoljstva v podjetju

Raziskava je pokazala, da so zaposleni v podjetju Tehno d.o.o. v osnovi zadovoljni z varnostjo in jasnostjo dela, vendar izražajo nezadovoljstvo predvsem na področju nagrajevanja, motivacije, komunikacije z vodstvom ter priznanja in pohval. Na tej osnovi podajamo naslednje sistematčne predloge za izboljšave.

4.6.1 Izboljšanje sistema priznanj in pohval

Izhodišče: Najnižjo povprečno oceno je prejela trditev »Za dobro opravljeno delo prejmem pohvalo ali priznanje.« ($M = 1,88$), kar kaže na občutek prezrtosti in pomanjkanje potrditve s strani nadrejenih.

Predlogi:

- Vpeljava letnega priznanja za zaposlenega leta, ki ga predlaga kolektiv ali nadrejeni.
- Uvedba internega biltena ali oglasne deske, kjer se javno izpostavijo dobri dosežki zaposlenih.
- Redna osebna povratna informacija s pohvalo na razgovorih ali mesečnih sestankih.
- Izobraževanje vodij o vrednosti psihološkega priznanja kot nefinančne oblike motivacije (glej Herzberg).

4.6.2 Uvedba stimulativnega sistema nagrajevanja

Izhodišče: Zaposleni ocenjujejo, da njihova plača ni primerljiva z odgovornostjo dela ($M = 2,38$), kar nakazuje zaznano plačno nepravičnost (skladno s teorijo pravičnosti Adams).

Predlogi:

- Vpeljava bonitetnega sistema: dodatki za prisotnost, točnost, kakovost opravljenega dela.
- Uvedba letnega pogovora o plači, kjer se oceni napredek, izpostavi doprinos in določi razvojni načrt.
- Vzpostavitev transparentnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, ki temelji na jasnih merilih in vodi do nagrad.

4.6.3 Okrepitev motivacije in delovne angažiranosti

Izhodišče: Trditvi »Počutim se motiviran/-a za delo v podjetju.« in »Podjetje bi priporočil kot dobrega delodajalca.« sta bili ocenjeni nizko ($M = 2,75$ in $3,13$), kar nakazuje na potrebo po izboljšanju zavzetosti in pripadnosti podjetju.

Predlogi:

- Uvedba rednih motivacijskih delavnic (npr. timsko delo, soočanje s stresom, osebna rast).
- Soustvarjanje ciljev: Zaposlene vključiti v določanje kratkoročnih ciljev oddelkov.
- Organizacija teambuildingov in družabnih dogodkov, ki gradijo timskega duha.

4.6.4 Krepitev notranje komunikacije in vodenja

Izhodišče: Komunikacija z vodstvom je bila ocenjena kot nezadostna ($M = 2,75$), prav tako je več anketirancev v odprtih odgovorih poudarilo potrebo po boljšem vodstvenem odnosu.

Predlogi:

- Uvedba mesečnih sestankov vodstva z zaposlenimi (transparentno poročanje o poslovanju, napovedi, spremembe).
- Uvedba anonimnega predalnika za predloge in komentarje zaposlenih, ki jih vodstvo periodično obravnava.
- Usposabljanje vodij s področij čustvene inteligence, asertivne komunikacije in reševanja konfliktov.
- Vzpostavitev politike odprtih vrat, kjer imajo zaposleni možnost neposrednega pogovora z vodstvom.

4.6.5 Predlogi za izboljšave na delovnem mestu tehnikov

- Zaposlitev dodatnega tehnika za razbremenitev v času odsotnosti sodelavcev.
- Tehnična izboljšava delovnega okolja. Boljše prezračevanje in zmanjšanje hrupa.
- Vzpostavitev sistema nagrajevanja (mesečne nagrade, pohvale, dodatki za učinkovitost).
- Redna komunikacija z vodstvom (mesečni sestanki).
- Organizacija družabnih aktivnosti in team buildingov za krepitev skupinske povezanosti.

4.6.6 Predlogi za izboljšave na delovnem mestu referentk

- Uvajanje strukturiranega sistema internih komunikacij, vključno z rednimi pregledi delovanja oddelka.
- Spodbujanje pozitivnega delovnega okolja z internimi pohvalami, priložnostnimi nagradami in sodelovanjem.
- Nadaljnje spodbujanje fleksibilnosti delovnega časa, saj se je izkazal kot pomemben motivacijski dejavnik.
- Razmislek o možnostih stimulativnega nagrajevanja glede na obseg opravljenega dela.
- Podpora pri osebnem razvoju: mentorstva, dodatna usposabljanja, dostop do relevantnih strokovnih vsebin.

4.6.7 Zaključek predlogov za izboljšanje zadovoljstva

Zgoraj predstavljeni predlogi temeljijo na empiričnih ugotovitvah in so usklajeni z najpomembnejšimi teorijami zadovoljstva pri delu (Herzberg, Adams, Vroom, Maslow). Njihovo postopno uvajanje bi podjetju omogočilo celovit pristop k upravljanju zadovoljstva zaposlenih, prispevalo k boljši delovni klimi in okrepilo dolgoročno učinkovitost ter konkurenčnost podjetja.

5 ZAKLJUČKI

Zadovoljstvo zaposlenih je ključni dejavnik uspešnega in trajnostnega razvoja vsake organizacije, še posebej v storitvenih dejavnostih, kjer so zaposleni v neposrednem stiku s strankami. Diplomsko delo je s teoretičnim in empiričnim pristopom obravnavalo zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o., ki deluje na področju tehničnih pregledov, registracij vozil in povezanih storitev. Cilj naloge je bil opredeliti ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, preveriti obstoječe stanje v podjetju ter na podlagi ugotovitev podati konkretne predloge za izboljšave.

V teoretičnem delu smo analizirali najpomembnejše definicije zadovoljstva zaposlenih ter predstavili temeljne teorije, kot so Maslowa hierarhija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, Model značilnosti dela, teorija pravičnosti in teorija pričakovanj. Te so nam služile kot izhodišče za razumevanje kompleksnosti zadovoljstva pri delu ter prepoznavanje različnih vidikov, ki prispevajo k pozitivni delovni izkušnji.

Empirični del diplomskega dela temelji na uporabi dveh raziskovalnih metod, kvantitativne in kvalitativne. S ciljem celovitega preučevanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

V okviru kvantitativnega raziskovanja smo uporabili strukturiran anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen vsem zaposlenim v podjetju. Anketa je bila oblikovana tako, da zajame ključne dejavnike, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo, ter omogoča statistično analizo zbranih podatkov, kar prispeva k objektivni oceni splošnega razpoloženja med zaposlenimi. Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni na splošno zadovoljni z jasno opredeljenimi nalogami, varnim delovnim okoljem in možnostjo izobraževanja. Po drugi strani pa raziskava razkriva izrazito pomanjkanje priznanja in nagrajevanja za dobro opravljeno delo, nizko zaznavo pravičnosti plačila ter nezadostno motivacijo in interno komunikacijo s strani vodstva.

Kvalitativna metoda je bila izvedena s pomočjo polstrukturiranih poglobljenih intervjujev, ki so potekali s štirimi zaposlenimi, dvema iz administrativnega dela in dvema iz tehničnega oddelka. Intervjuji so bili izvedeni v sproščenem in nemotenem okolju, vsak razgovor pa je trajal približno 20 minut. Vsem sogovornikom so bila zastavljena enaka osnovna vprašanja, kar je omogočilo primerljivost odgovorov ter hkrati odprlo prostor za individualne interpretacije in razmislek. Na ta način smo pridobili poglobljene informacije o subjektivnem doživljanju delovnega okolja, medosebnih odnosov in dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu.

Združevanje obeh metod je omogočilo bolj celostno razumevanje tematike, saj smo s kvantitativnim pristopom pridobili širšo sliko stanja, medtem ko nam je kvalitativni pristop omogočil vpogled v osebna doživljanja in konkretne izkušnje zaposlenih.

Na podlagi rezultatov smo potrdili obe zastavljeni hipotezi. Hipoteza o splošnem zadovoljstvu zaposlenih je bila potrjena, saj so povprečne ocene nakazale prevladujoče pozitivno doživljanje dela. Prav tako je bila potrjena hipoteza o pomembnem vplivu zunanjih dejavnikov (plača, odnosi, nagrade) na zadovoljstvo.

Pomembna ugotovitev raziskave je tudi ta, da zaposleni v odprtih odgovorih izpostavljajo potrebo po večjem priznanju, motivaciji ter izboljšanem odnosu nadrejenih do zaposlenih. Ti vidiki so bili v raziskavi najslabše ocenjeni in predstavljajo kritične točke, na katere bi se moralo podjetje osredotočiti, če želi dolgoročno ohraniti zadovoljno in učinkovito delovno silo.

Na podlagi analiziranih rezultatov smo oblikovali obsežne predloge za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Ti vključujejo uvedbo sistema pohval in priznanj, prilagoditev sistema nagrajevanja, krepitev motivacije, izboljšanje notranje komunikacije, večjo vključenost zaposlenih v odločanje ter razvoj kariernih poti in možnosti dodatnega usposabljanja. Vse te pobude so usklajene s sodobnimi načeli upravljanja človeških virov in temeljijo na priznanih psiholoških modelih in teorijah.

Diplomsko delo tako ne ponuja le vpogleda v trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih v konkretni organizaciji, temveč predstavlja tudi uporaben okvir za oblikovanje kadrovske strategije, ki lahko podjetju Tehno d.o.o. pomaga pri krepitvi notranje organizacijske klime, večji učinkovitosti ter ohranjanju konkurenčne prednosti na trgu. Z nadaljnjim spremljanjem zadovoljstva zaposlenih ter proaktivnim odzivanjem na njihove potrebe lahko podjetje ustvari okolje, v katerem bodo zaposleni motivirani, predani in zadovoljni – kar je temelj vsake uspešne organizacije.

6 LITERATURA IN VIRI

Armstrong, M. (2007). *Human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page.

Griffin, R. W. (2013). *Management* (11th ed.). Singapore: South-Western Cengage Learning.

Hackman, J. R., in Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B., in Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Ivanko, Š. (2013). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kavčič, B. (2004). *Organizacija in management: procesi in razmerja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kreitner, R., in Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Metron d.o.o. (2025). *Uradna spletna stran podjetja*. Pridobljeno 20. maja 2025 z naslova <https://eauto.si/sl/domov/>

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Mlakar, T. (2020). Zadovoljstvo zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja. *HR&M Revija za kadrovske management*, 13(2), 63–75.

Musek, J. (2005). *Psihologija motivacije in emocij*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Robbins, S. P., in Judge, T. A. (2019). *Organizacijsko vedenje* (18. izdaja). Ljubljana: GV Založba.

Robins, S. P., in Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). London: Pearson Education.

Tehno d.o.o. (2024). *Uradna spletna stran podjetja*. Pridobljeno 20. maja 2025 z naslova <https://www.tehno-tp.si>

Ule, M. (2004). *Psihosocialni dejavniki kakovosti življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Hoboken: Wiley.

Zupan, N., in Kaše, R. (2005). *Sodobno upravljanje s človeškimi viri*. GV Založba.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovane sodelavke in cenjeni sodelavci,

v okviru diplomske naloge z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tehno d.o.o.« želim z vašo pomočjo ugotoviti raven zadovoljstva zaposlenih. Reševanje anketnega vprašalnika je anonimno, vaši podatki pa se bodo uporabili le v raziskovalni namen diplomske naloge. Izpolnjevanje anketnega vprašalnika vam bo vzelo približno pet minut. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

1. Del anketnega vprašalnika (osnovni podatki)

Obkrožite.

Spol:

Moški	ženski
-------	--------

Starost:

od 31 do pod 37	od 37 do pod 43	od 43 do pod 49	od 49 do pod 55	od 55 do pod 61
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Delovno mesto:

tehnik kontrolor	referent	računovodstvo
------------------	----------	---------------

2. Del anketnega vprašalnika (zadovoljstvo)

Označite nivo strinjanja z naslednjimi trditvami od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - delno se ne strinjam, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - delno se strinjam in 5 - zelo se strinjam)

- Moje delovno okolje je varno in dobro opremljeno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Delo, ki ga opravljam, je jasno opredeljeno in razumem svoje naloge.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Zadovoljen/-a sem z delovnim časom in razporeditvijo dela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Odnosi med zaposlenimi so spoštljivi in profesionalni.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Moj nadrejeni me obravnava korektno in pravično.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Vodstvo podjetja redno in jasno komunicira pomembne informacije.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- V podjetju lahko izrazim svoje mnenje in predloge brez strahu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Za dobro opravljeno delo prejemem nagrado ali priznanje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Moja plača in drugi prejemki so primerljivi z odgovornostjo mojega dela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Počutim se motiviranega/-o za delo v podjetju.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- V podjetju imam možnost dodatnega izobraževanja ali usposabljanja.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- V podjetju so možnosti za osebni in poklicni razvoj.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Delovna klima v podjetju je pozitivna in spodbudna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Na splošno sem zadovoljen/-a s svojo zaposlitvijo v podjetju.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Podjetje Tehno d.o.o. bi priporočil/-a kot dobrega delodajalca.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Del anketnega vprašalnika (ideje in predlogi za izboljšave)

Prosim, napišite svoje predloge za izboljšave (na kateremkoli področju).

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje pri reševanju anketnega vprašalnika.