

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NIVES ODLAZEK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V IZBRANEM
PODJETJU**

Nives Odlazek

Koper, 2021

Mentor: doc. dr. Jana Hojnik

POVZETEK

Vsak delodajalec bi se moral zavedati, da so zadovoljni zaposleni ključ do uspešnega podjetja. Brez zaposlenih podjetja sploh ne bi mogla obstajati. Namen naloge je bil ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju. Na podlagi teorije smo najprej opredelili področje zadovoljstva zaposlenih, sledila je predstavitev ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V zadnjem teoretičnem poglavju smo pozornost namenili merjenju zadovoljstva. V empiričnem delu naloge smo z anketiranjem izvedli raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih. Ugotovili smo, da so zaposleni v izbranem podjetju zadovoljni s svojim delovnim mestom ter da plača ni edini dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo, temveč si delavci želijo primerno delovno okolje, manj kradljivcev časa ter enake možnosti za napredovanje.

Ključne besede: zaposleni, zadovoljstvo zaposlenih, ključni dejavniki zadovoljstva, merjenje zadovoljstva, podjetje.

SUMMARY

Every employer should be aware that satisfied employees are the key to a successful company. Without employees, the company could not exist at all. The purpose of this thesis is to explore job satisfaction of employees in a selected company. Based on the theory, we first defined the fields of employee satisfaction, followed by a presentation of key factors which affect employee satisfaction. In the last theoretical chapter, we focused on measuring satisfaction. In the empirical part of the thesis, we conducted a survey on employee satisfaction with a questionnaire. We found that employees in the selected company were satisfied with their job and that salary was not the only factor affecting their satisfaction. Nevertheless, the workers expressed a desire for suitable work environment, less unproductive tasks and having equal opportunities for promotion.

Key words: employees, employee satisfaction, key satisfaction factors, satisfaction measurement, company.

UDK: 331.101.32(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve	3
2	Zadovoljstvo zaposlenih	4
2.1	Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih	4
2.2	Pomen zadovoljstva zaposlenih pri delu za podjetje	5
3	Ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	7
3.1	Plača	8
3.2	Nagrade in pohvale	9
3.2.1	Nagrade	9
3.2.2	Pohvale	10
3.3	Izobraževanje	10
3.4	Napredovanje	11
3.5	Odnosi in medsebojno zaupanje	12
3.5.1	Odnosi	12
3.5.2	Medsebojno zaupanje	13
3.6	Informiranje in komuniciranje	14
3.7	Delovni čas	15
3.8	Delovno okolje	17
3.9	Varnost zaposlitve	17
3.10	Pripadnost	18
4	Merjenje zadovoljstva	19
5	Empirični del: Raziskava zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju	20
5.1	Predstavitev izbranega podjetja	20
5.2	Potek raziskave	21
5.3	Analiza in predstavitev anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih	22
5.4	Predlogi za izboljšanje zadovoljstva v podjetju	30
6	Sklep	31
	Literatura	33
	Priloge	35

SLIKE

Slika 1: Starost	22
Slika 2: Formalna izobrazba.....	23
Slika 3: Delovna doba	24
Slika 4: Nagrajevanje s strani delodajalca.....	26
Slika 5: Kradljivci časa	27
Slika 6: Delovno okolje.....	28
Slika 7: Zamenjava službe za višjo plačo.....	29
Slika 8: Ponovna zaposlitev	30

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Starost.....	22
Preglednica 2: Formalna izobrazba	23
Preglednica 3: Delovna doba.....	23
Preglednica 4: Splošno zadovoljstvo z delovnim mestom	24
Preglednica 5: Zadovoljstvo z dejavniki	25
Preglednica 6: Odnos z nadrejenim.....	25
Preglednica 7: Sodelavci	26
Preglednica 8: Dejavniki za zadovoljstvo	28
Preglednica 9: Zamenjava službe za višjo plačo	29
Preglednica 10: Ponovna zaposlitev.....	30

KRAJŠAVE

BIAJS	Brief Index Of Affective Job Satisfaction
JDI	Job Descriptive Index
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire

1 UVOD

V uvodu bomo na začetku opredelili obravnavani problem in teoretična izhodišča, nato zapisali namen in cilje, ki jih želimo doseči pri tej nalogi, ter predvidene metode za doseganje ciljev, s pomočjo katerih bomo opravili raziskavo v izbranem podjetju. Na koncu tega poglavja pa bomo predstavili tudi predpostavke in omejitve, ki se lahko pojavijo ob raziskavi te zaključne projektne naloge.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V današnjem času je služba del našega življenja, zato je zelo pomembno, da se v njej počutimo dobro in da smo z delovnim mestom zadovoljni. S službo torej pridobivamo izkušnje, vsak dan pa imamo v njej tudi priložnost za učenje. Mnogo ljudi se na svojih delovnih mestih ne počuti ravno najboljše, zato so posledično nezadovoljni z delom, ki ga opravljajo (Gider 2016).

Nezadovoljstvo lahko vodi do tega, da zaposleni na svoje delovno mesto zamujajo in iz službe odhajajo prej, ne želijo se družiti z ostalimi člani podjetja izven pisarne in sodelovati, vedno bolj se začnejo zadrževati zase ter ne želijo vlagati v razvoj sebe in podjetja, prav tako pa se lahko posledično zaradi nezadovoljnih delavcev začnejo pritoževati tudi stranke (Baltazar b. 1).

Zaposleni so torej zelo pomemben element v organizaciji, saj v njej opravljajo delo v zameno za plačilo. Zato je ključno, da je vodstvo organizacije z njimi povezano in da med seboj dobro sodelujejo, saj imajo lahko le tako konkurenčno prednost na trgu in zadovoljne delavce (Dragman 2014).

Vsak zadovoljni delavec je veliko bolj dovzeten za motivacijo kot pa nekdo, ki s svojim delom v službi ni zadovoljen. Vodilni v podjetju morajo zato znati motivirati svoje zaposlene, saj bodo tako lažje dosegli zastavljene cilje podjetja, prav tako pa bodo delavci v službo prihajali ob pravem času in iz nje odhajali zadovoljni (Možina 1999).

Če povzamemo ugotovitve Dragmana (2014, 111), mora imeti vsak človek občutek, da pripada podjetju, v katerem opravlja delo; seveda se mora v njem tudi dobro počutiti in biti s sodelavci v dobrih odnosih. Vodilni v podjetju pa ne smejo pozabiti na pohvale svojih zaposlenih za dobro opravljeno delo ter na motiviranje, ki pripomore k večji učinkovitosti na delovnem mestu.

Velika konkurenčna prednost vsake organizacije je, da ima ljudi, ki so izobraženi, usposobljeni in prispevajo k rasti podjetja, zato mora vsako podjetje dati velik pomen na dejavnike, ki so ključnega pomena za zadovoljstvo. Podjetja se morajo zavedati, da zaposleni

niso strošek, ampak pomemben človeški vir, s katerim lahko dosežejo zastavljene cilje (Gostiša 1999).

Gider (2016) pravi, da na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo različni dejavniki, kot so na primer dobri odnosi med sodelavci in nadrejenimi, finančna stabilnost delodajalca, možnost za razvoj kariere itd., omeni pa tudi to, da plača ni ključni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu.

Zavedamo se, da so vodilni v organizacijah velikokrat preobremenjeni, saj imajo poleg dejavnosti, s katero se ukvarjajo, tudi vrsto drugih obveznosti, ki jih ostali delavci nimajo, zato ne posvečajo veliko pozornosti svojemu timu. Vendar bi morali vodilni vedeti, da lahko že s pohvalo dosežejo veliko več, kot da jim na primer zvišajo plačo. Višja plača je torej dejavnik, s katerim lahko organizacije pripomorejo k zadovoljstvu, a bo le-ta zadoščala za kakšen mesec, kmalu zatem pa se bo stanje delavcev spet spremenilo. Ljudje so veliko bolj zadovoljni z dobrim vzdušjem v podjetju in s sodelovanjem s sodelavci, napredovanjem, pomembno pa jim je tudi to, da imajo možnost lastnega razvoja v karieri. Prav vsa podjetja, tudi manjša, bi morala dajati velik pomen zadovoljstvu svojih zaposlenih, saj je to ključ do uspešnega podjetja. Vsak izmed zaposlenih si tako v podjetju želi pošteno plačilo, saj v organizacijo vložijo nek svoj trud, prav tako želijo biti motivirani, izobraženi, informirani, želijo imeti dobre odnose v organizaciji prav vse to pa je del ključnih dejavnikov, ki jih bomo predstavili v zaključni nalogi (Milovanovič 2010).

Podjetje, ki ga bomo predstavili v nalogi, se vsak dan srečuje z različnimi ljudmi, saj se ukvarja z dostavo paketov, ki pa se je v trenutnih razmerah zelo povečala. Vsaka stranka ima svoj značaj in osebnost, kar posledično tudi to vpliva na zadovoljstvo delavcev v podjetju.

Na osnovi vsega tega smo se odločili, da v nalogi predstavimo, kako pomembno je, da ima prav vsako podjetje tudi manjše, zadovoljne delavce ter na podlagi anket ugotovimo, kakšno je zadovoljstvo v izbranem podjetju.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je, da na osnovi teorije predstavimo temeljne informacije o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, ključne dejavnike, ki vplivajo nanj, ter navedemo, kako ga lahko merimo. Prav tako pa je namen tudi ta, da z anketnim vprašalnikom ugotovimo zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju ter na podlagi analize podjetju predstavimo smernice za izboljšanje.

Cilji zaključne projektne naloge so naslednji:

- Z relevantno literaturo in obstoječimi viri preučimo pomen zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, ključne dejavnike, ki vplivajo nanj ter predstavimo, kako lahko merimo zadovoljstvo.

- Na osnovi izpolnjenih anket podamo ugotovitve o zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju.
- Z intervjujem direktorja izbranega podjetja v zaključni nalogi predstavimo podjetje.
- Podamo smernice oziroma predloge za izboljšavo zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Zaključna projektna naloga bo sestavljena iz dveh delov: teoretičnega in empiričnega.

V teoretičnem delu bomo naredili pregled domače in tuje literature o pojmu in pomenu zadovoljstva zaposlenih. Opredelili bomo ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu: plača, nagrade in pohvale, izobraževanje, varnost zaposlitve, odnosi in medsebojno zaupanje, delovno okolje, delovni čas, informiranje in komuniciranje ter pripadnost. Teoretični del pa zajema tudi predstavitev, kako lahko merimo zadovoljstvo.

V empiričnem delu, ki bo temeljilo na osnovi anketnih vprašalnikov, ki jih bomo razdelili vsem zaposlenim v izbranem podjetju, bomo izvedli raziskavo o zadovoljstvu pri delu, da bi izvedeli, ali so zaposleni v tem podjetju zadovoljni, ter na podlagi tega podjetju podali ugotovitve in predloge za izboljšave. Opravili pa bomo tudi kratek intervju z direktorjem podjetja, ki nam bo predstavil svoje podjetje.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljali smo, da se bodo vsi zaposleni v izbranem podjetju odzvali na anketni vprašalnik, s katerim želimo pridobiti ključne informacije, saj menimo, da se vsak izmed njih zaveda, kako pomembno je zadovoljstvo pri delu, in da bi se na tem področju pozitivno odzvali na nove predloge in spremembe v podjetju, ki bi vplivale nanje in na uspešnost podjetja.

Omejitev, ki bi se lahko pojavila pri zaključni projektni nalogi, pa je ta, da imajo zaposleni v izbranem podjetju v trenutnih razmerah veliko dela, saj se podjetje ukvarja z dostavo paketov in se je njihovo delo povečalo, zato bi lahko zaradi tega na izpolnjene anketne vprašalnike čakali nekoliko dlje. Druga predvidena omejitev, ki smo jo pričakovali od anketiranih zaposlenih, pa je ta, da zaposleni ne bodo podali iskrenih odgovorov.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V drugem poglavju bomo opredelili pojem zadovoljstvo zaposlenih ter predstavili, kako pomembno je, da so zaposleni na svojih delovnih mestih zadovoljni, saj to ni pomembno le zanje, temveč tudi za podjetje.

2.1 Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih

Vsak posameznik je v podjetju edinstven, saj se vsi med seboj razlikujejo po osebnih značilnostih, vsak ima drugačne sposobnosti, prav tako pa se vsak svobodno odloča o svoji izobrazbi. Zaposleni so tisti, s katerimi podjetje ne more ravnati kot s stvarmi. Z izkušnjami, ki jih pridobijo skozi delo, pa so vedno boljši, zato jim morajo podjetja omogočiti, da se v njem lahko razvijajo (Ivanuša Bezjak 2006, 52).

Srce vsakega podjetja so ravno zaposleni, brez njih ne bi bilo ne proizvodov in ne storitev. Tista podjetja, ki svoje delavce spoštujejo, bodo veliko prej dosegla konkurenčno prednost na trgu kot podjetja, ki temu ne bodo dajala pomena (Pervan Mak 2019).

Mihalič (2006, 266) ugotavlja: »Zadovoljstvo zaposlenih z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu.« Da so zaposleni v podjetju zadovoljni, pomeni, da so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, ter s posameznimi elementi, kot so naloge, delovnim časom, možnostjo izobraževanja in napredovanja, plačo itd.

Zadovoljstvo je odvisno od tega, kaj človek v življenju pričakuje in kaj mu je zares pomembno. Vsak delavec pa ima na delovnem mestu drugačna pričakovanja, zato morajo podjetja najti pri dejavnikih, ki vplivajo nanj, pravo ravnovesje za motivacijo svojih zaposlenih (Šetina Čož 2015, 31).

Do zadovoljstva zaposlenih bo prišlo tudi v primeru, ko bodo imeli posamezniki več časa za svoje najbližje in za hobije, s katerimi se radi ukvarjajo poleg dela, torej tisto, kar jih zares veseli (Pervan Mak 2019).

Barman (2021) pravi, da lahko zadovoljstvo delimo v dve obliki, in sicer v afektivno in kognitivno. Afektivno zadovoljstvo je povezano s prijetnimi čustvi v službi, ki vplivajo na življenje vsakega posameznika. Pri kognitivnem zadovoljstvu pa je v ospredju sreča z racionalnimi sredstvi, kot sta na primer plačilo in odgovornost.

Musek Lešnik (2006c) meni, da so delovne vrednote tiste, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Če imajo delavci na svojih delovnih mestih občutek, da ne morejo uresničiti delovnih vrednot, lahko potem organizacija od svojih zaposlenih pričakuje, da bodo ti bolj konfliktni, vse bolj pa jih bo to posledično vodilo k stresnemu življenju.

2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih pri delu za podjetje

Vsak posameznik si želi, da bi bil na svojem delovnem mestu zadovoljen. Prav tako si zadovoljne delavce želijo tudi podjetja, saj so ti predpogoj za poslovne dosežke in uspeh (Šetina Čož 2015, 30).

Zadovoljstvo pri delu lahko na preprost način opredelimo kot občutek, da se posameznik z veseljem odpravi v službo, vrača na delovno mesto med sodelavce, se veseli novih izzivov in se pri delovnih nalogah počuti dobro. Pri tistih zaposlenih, ki so zadovoljni z delovnim mestom, se tako namreč sprožijo prijetni občutki na delo in imajo na pretekle dogodke pri delu lepe spomine ter na osnovi obstoječega stanja povzročajo optimistični pogled na njihovo lastno karierno prihodnost (Mihalič 2008, 4).

Zaposleni, ki bodo zadovoljni z uresničevanjem svojih potreb in želja, bodo v podjetju veliko bolj ustvarjalni, dobri sodelavci ter najboljši glasniki dobrega imena podjetja (Gorišek in Tratnik 2003, 11).

Pogačnik (2000, 106) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih eden ključnih elementov za poslovno odličnost. Podjetje, ki želi biti odlično, ne sme pozabiti na zadovoljstvo svojega kadra, poleg dobrih poslovnih rezultatov in konkurenčnosti na trgu. Obstaja namreč povezava med zadovoljnimi zaposlenimi in dobrimi poslovnimi rezultati podjetja. Zadovoljen delavec je tisti, ki bo delal kakovostno in bolj zavzeto ter produktivno, hkrati pa se bo to poznalo na poslovni odličnosti v podjetju.

Vsak delodajalec mora vedeti, da za konkurenčno prednost na trgu ni dovolj le proizvod ali storitev, s katero se ukvarja podjetje, nova tehnologija ter finančni viri, ki jih pridobi, temveč tudi motivirani in zadovoljni delavci (Auer Antončič in Antončič 2010, 116).

Podjetja se mnogokrat začnejo z zadovoljstvom zaposlenih ukvarjati prepočasi, pravzaprav šele takrat, ko je nekdo s svojim delovnim mestom nezadovoljen in ima željo, da bi službo, s katero se ukvarja, zapustil in si našel drugo. Zadovoljstvo zaposlenih je najbolj ključna stvar vsakega podjetja, saj nezadovoljstvo pri delu hitro privede do odhoda zaposlenih v druga konkurenčna podjetja (Mihalič 2006, 266).

Nezadovoljen delavec namreč ne bo želel podati svojega mnenja, kaj bi lahko popravili pri določenem proizvodu ali storitvi. Tudi težave, s katerimi se srečuje podjetje, bo takšen delavec pustil v službi in se z njimi ne bo ukvarjal doma, čeprav ima lahko ravno ta v mislih rešitev, s katero bi lahko rešilo organizacijo. Nezadovoljstvo delavcev je najbolj kritično za tista podjetja, ki so mala ali srednja, saj težje nadomestijo zaposlene z drugim kolektivom v njem, ravno teh pa je v Sloveniji največ (Pervan Mak 2019). Prav vsa podjetja, tako mala kot velika, pa imajo v Sloveniji enake zahteve, ki se pojavljajo na globalnem trgu (Gorišek in Tratnik 2003, 7).

Delavec, ki je zadovoljen, bo ukrepal in skušal pomagati. Tudi doma bo premišljeval, kako bi lahko rešili nastali problem ali izboljšali neko stvar v podjetju. Prav tako bo lažje prejel kritike s strani delodajalca, napake pa bo skušal tudi popraviti. Koristno je, da se v podjetjih trudijo obdržati svoje delavce in dajati pozornost temu, da bodo njihovi zaposleni zadovoljni, saj je iskanje novega kadra za organizacijo zamudno in traja določen čas, da nov kader podjetje tudi primerno izuči (Pervan Mak 2019).

Z različnimi načini lahko podjetje izboljša zadovoljstvo svojih zaposlenih pri delu. Vodilni pa so tisti, ki morajo poskušati svoje zaposlene nagrajevati za dobro opravljeno delo, jih zadrževati v svojem podjetju, dajati velik pomen na njihovo zdravje, jim zagotavljati povratne konstruktivne informacije ter se hitreje in bolje odzvati na povratne informacije svojih zaposlenih, saj so ti pomemben del podjetja (Barman 2021).

Musek Lešnik (2006a) pravi, da je dobro, da imajo podjetja zastavljene tudi strategije, ki bodo privedle do zadovoljnih zaposlenih. Organizacije morajo pri tem vedeti, da vse strategije niso uspešne in da ne smejo obupati takoj, če jim z izbrano strategijo ni uspelo doseči tistega, kar so želeli. Vodilni v podjetjih pa se morajo zavedati, da bodo s prakso hitreje našli ustrezno pot do zadovoljnih zaposlenih hkrati pa tudi do zvestih in zadovoljnih potrošnikov.

V primeru, da organizacijo doleti kriza, ga bo ta preživela le z zadovoljnimi zaposlenimi, saj bodo ti skušali pri tem pomagati in rešiti zadevo ter biti pozitivni. Skratka, dobro je, da se podjetja že od samega začetka ustanovitve podjetja začnejo ukvarjati z dejavniki, ki privedejo do zadovoljnih delavcev ter dajejo velik pomen zadovoljstvu svojih zaposlenih (Pervan Mak 2019).

3 KLJUČNI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Da bodo posamezniki v podjetju zadovoljni, bo to odvisno od dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Za zadovoljstvo zaposlenih pa vodilni ne smejo pozabiti tudi na individualne potrebe in želje vsakega posameznika (Mihalič 2006, 266–267).

Pomembno je, da delodajalci svoj kolektiv spoštujejo in jim dajejo vedeti, da so ključni del organizacije, hkrati pa morajo svojim zaposlenim omogočiti tudi samostojnost pri delu, saj se bodo le tako ti počutili boljše in bodo s svojim delovnim mestom zadovoljni (Collins 2020).

Verle in Markič (2010, 31) menita, da delavci pridejo v podjetje zato, ker želijo v organizaciji dokazati svoje znanje in kreativnost, zato jih morajo vodilni znati motivirati. Z dokazovanjem v podjetju se morajo počutiti uspešne in pomembne, a poleg tega za uspeh potrebujejo tudi informacije podjetja in njegovega poslovanja, razna izobraževanja, morajo imeti možnost odločanja v podjetju ter da so za uspešno opravljeno delo tudi ustrezno nagrajeni. Vse to pa je del dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ob enem pa tudi na uspeh in rast podjetja.

V splošnem lahko dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, razdelimo v tri skupine (Šetina Čož 2015, 31), in sicer:

- *Organizacijske*, v katero spadajo plača, razporeditev delovnega časa, delovni pogoji, napredovanje in vsebina dela.
- *Skupinske* ali *mehke dejavnike*, med katere sodijo medsebojni odnosi med sodelavci in nadrejenimi, reševanje sporov ter delovno ozračje.
- *Osebnostne*, v katero uvrščamo posameznikovo osebnost in potrebe, delovne vrednote ter prizadevanja.

Frederick Herzberg, ameriški psiholog, pa zagovarja dve vrsti dejavnikov, ki vplivata na zadovoljstvo zaposlenih (Šetina Čož 2015, 20–21).

- Prva se imenuje *higieniki*, med katero sodijo temeljne človeške potrebe pri delu in lahko povzročijo med zaposlenimi nezadovoljstvo, če te niso izpolnjene. V to skupino spadajo plača, varnost zaposlitve, delovni pogoji, odnosi s sodelavci in z vodstvom, urejeno osebno življenje, politika podjetja in nadzor nad delom. Higieniki lahko delujejo neodvisno od motivatorjev, a morajo podjetja v praksi upoštevati oba pristopa hkrati.
- Druga vrsta pa se imenuje *motivatorji*, ki posameznike vodijo k dejanskemu dosežku. Vodilni morajo na te dejavnike dajati velik pomen, saj si bodo s tem zagotovili, da bodo njihovi zaposleni zares zadovoljni. V to vrsto se uvršča dosežek oziroma uspeh, ki je najmočnejši motivator in seveda tudi dejavnik za zadovoljstvo. Med pomemben motivator pa sodi tudi dejavnik odgovornost, s katero lahko vodilni v podjetju posamezniku dvignejo spoštovanje, prav tako jim ta daje moč in avtoriteto, ob enem pa se jim pri delu poveča motivacija.

V tem poglavju bomo v nadaljevanju predstavili nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, kot so:

- plača,
- nagrade in pohvale,
- izobraževanje,
- napredovanje,
- odnosi in medsebojno zaupanje,
- informiranje in komuniciranje,
- delovni čas,
- delovno okolje,
- varnost zaposlitve ter
- pripadnost.

Poleg vseh ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, pa so pomembni tudi naslednji dejavniki, kot so: starost, vodenje, izzivi, odgovornost, ustvarjalnost, prilagodljivost ter osebni interes vsakega zaposlenega (Barman 2021).

3.1 Plača

Mihalič (2008, 38) pravi, da ključ do zadovoljstva zaposlenih ni plača, lahko pa ta delno pripomore k temu, saj ima motivacijski učinek. Če se bo plača povečevala z uspešnostjo (posameznika, celotne skupine ali organizacije), uporabi novega znanja in pridobitvijo, ter zmanjšala, ko bo posameznik odklonil učenje in ko se bo njegova uspešnost zmanjšala, bo plača v takšnem primeru, pravilno vplivala na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Ker pa se še vedno najde veliko posameznikov, ki mesečno s svojo plačo ne morejo poravnati položnic, delodajalci takšnih zaposlenih najverjetneje ne bodo, morali motivirati z drugimi dejavniki kot z višjo plačo (Pervanje 2018).

Z metodami vrednotenja dela podjetje oblikuje osnovno plačo svojih zaposlenih. Metode so lahko zelo zahtevne ali pa enostavne. Pri tem klasičnem oblikovanju osnovnih plač se delovna mesta ocenjujejo in razvrščajo po zahtevnosti. Ko podjetja oblikujejo sistem plač, morajo upoštevati načela, s katerimi spodbujajo večjo učinkovitost ter uspešnost svojih zaposlenih, prav tako morajo delavci sistem plač dojemati kot pravičnega, vsem delavcem mora biti zagotovljen tudi minimum, ki je določen z zakonom, stroški dela pa morajo ostati v normalnem okvirju. Vsi zaposleni v podjetju morajo vedeti, kakšne kriterije in merila ima podjetje, da lahko že vnaprej ocenijo, kakšno plačilo bodo dobili za opravljeno nalogo. Ti kriteriji in merila pa morajo biti čim bolj enostavni, da jih bodo prav vsi v podjetju razumeli (Gorišek in Tratnik 2003, 41–43).

Uspešnost, učinkovitost, dosežki, inovacije, znanja, veščine in druge kompetence zaposlenega morajo biti upoštevani v okviru variabilnega dela plače, kar pa ne pomeni, da s tem podjetja ukinjajo dodatne denarne nagrade. Pomembno pa je tudi to, da se uvedeni fiksni del plače pri tem ne sme zniževati, saj bo to vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih, motivacijo in uspešnost v podjetju (Mihalič 2008, 39).

Pri urejanju sistema plač imajo mala podjetja kar nekaj prednosti pred velikimi, saj imajo možnost, da plačo določijo individualno, kar pa je v velikih podjetjih nemogoče. Osnovna plača lahko tako temelji na podlagi znanja, sposobnosti ter spretnosti in zaposlenim obljublja plačilo, ko bodo delo opravili. Če podjetja izberejo ta sistem, si morajo prej zagotoviti informacije o plačah pri drugih podjetjih, saj bodo le tako lahko določili razpon plač. Kasneje se pripravijo še razpon potrebnih kompetenc, stopnje pridobivanja in razvijanja ter časovni okvir, v katerem bodo te stopnje dosežene. Če pa si podjetje izbere klasično oblikovanje plač, pa bodo ti večjo pozornost namenili uspešnosti zaposlenih (Gorišek in Tratnik 2003, 67).

3.2 Nagrade in pohvale

V nadaljevanju bomo predstavili dva pomembna dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo pri delu: nagrade in pohvale.

3.2.1 Nagrade

Mihalič (2006, 216) pravi, da ločimo dve obliki nagrajevanja, se pravi: denarno in nedenarno nagrajevanje. Vedno večji poudarek na zadovoljstvo zaposlenih pa imajo nedenarne nagrade.

Denarna spodbuda, ki jo da podjetje svojim zaposlenim, je tista, s katero ima organizacija le kratkoročne učinke na zadovoljstvo svojega kolektiva. S finančnim nagrajevanjem so velikokrat podjetja omejena, zato je dobro, da poiščejo druge načine, s katerim bodo nagradili svoje delavce, kot so na primer nedenarne nagrade (Auer Antončič in Antončič 2010, 117). Po Mihaličevi (2006, 217) je dobro, da denarne nagrade izvirajo iz uspešnosti vsakega posameznika, ki pa so vezane na variabilni del plače.

Z nedenarnim nagrajevanjem, torej dodatkom k plači, kot so pohvale, dosežki, priznanja, ugodnosti pri delu ter osebnim razvojem vsakega posameznika, ki si je to zaslužil, pa bodo v podjetju veliko prej dosegli zadovoljstvo in motivacijo svojih zaposlenih (Auer Antončič in Antončič 2010, 117). Če povzamemo ugotovitve Mihalič (2006, 217), pod nefinančne nagrade spadajo tudi bonitete, kot so avto, ki ga lahko zaposleni uporabljajo tudi za lastno uporabo, službeni telefon, računalnik, izobraževanja, parkirno mesto itd., vse to pa so posebne oblike nagrad.

Da bodo zaposleni zadovoljni, je najboljšo, da podjetja nagrade kombinirajo in tako nedenarnim nagradam pridružijo še denarne, lahko pa delodajalci v primeru, ko se ne morejo odločiti, katero verzijo nagrajevanja bi izbrali, o tem povprašajo kar posameznika, in tako bo njihovo zadovoljstvo zagotovo zagotovljeno (Mihalič 2008, 28).

3.2.2 Pohvale

Kot pravi Fošnarič (2019), je za zadovoljstvo zaposlenih in uspeh podjetja zelo pomembna pohvala, ki je lahko izrečena s strani vodji lahko pa se med seboj za dobro opravljeno delo pohvalijo tudi delavci. Ni važno, kdo v podjetju koga pohvali, pomembno je, da se med seboj vsi spoštujejo in imajo dobre odnose.

Vodilni v podjetju so velikokrat napačnega mnenja, da odrasle zaposlene osebe ne potrebujejo pohvale in navduševanja za delo. Prav vsi v kolektivu, tudi tisti, ki so s svojim delom že navdušeni, potrebujejo motivacijo (Mihalič 2006, 218). Še posebno bolj motivirani in veseli pa bodo delavci takrat, ko bo pohvala za dobro opravljeno delo izrečena v javnosti (Auer Antončič in Antončič 2010, 117).

Velikokrat ljudje službo zamenjajo prav zaradi tega, ker jih v podjetjih ne pohvalijo za delo, ki ga zvesto opravijo in imajo zato občutek, da v njem niso dovolj pomembni. S pohvalo pa lahko delodajalci dosežejo, da so zaposleni motivirani ter da z veseljem prihajajo v službo in delo opravljajo zvesto (Milovanovič 2010).

Pohvalo in spoštovanje bodo nadrejeni najlažje pokazali do svojih zaposlenih, tako da spoznajo ljudje, s katerimi opravljamo delo, saj bodo tako lažje ugotovili, katero delo ustreza komu. Koristno je tudi to, da poskusijo vodilni najti vsaj eno pozitivno lastnost na vsakem zaposlenemu ter jim neposredno povedati, kar jim je všeč. Zaželeno pa je tudi to, da so vodilni v organizaciji iskreni, saj bodo le tako dosegli in razvili zaupanje med svojimi podrejenimi (Fošnarič 2019).

Vsak delavec bi moral za dobro opravljeno delo dobiti povratno informacijo, s katero bi vedel, da je delo opravil uspešno in da je njegovo delo v podjetju cenjeno ter da se vsi v organizaciji (od nadrejenih do vseh sodelavcev) zavedajo, da je tisti, ki je delo dobro opravil pomemben element v podjetju. S takšnim načinom si bo podjetje zagotovilo zadovoljne delavce dolgoročno, hkrati pa bo zaposlenim takšno delovno mesto veliko bolj prijazno (Fošnarič 2019).

3.3 Izobraževanje

Z izobraževanjem zaposleni pridobijo znanje (splošno, strokovno, znanstveno), veščine, navade ter sposobnosti (Mihalič 2006, 190).

Gorišek in Tratnik (2003, 39) pravita, da je v zadnjem času izobraževanje, nujen proces ravnanja s človeškimi viri, saj obstoječa tehnologija hitro zastari, na trgu pa se vedno znova pojavljajo spremembe, ki se jim mora podjetje za svojo uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih prilagajati.

Podjetje mora vsakega delavca nenehno izobraževati, saj strokovno izobraževanje potrebuje tako na novo zaposlena oseba kot nekdo, ki v podjetju deluje že daljši čas. Izobraževanja so lahko v obliki (Ivanuša Bezjak 2006, 75):

- predavanj,
- nadaljevanje šolanja,
- prekvalifikacije,
- dokvalifikacije,
- seminarjev (krajših ali daljših),
- samoizobraževanj (knjige, revije) in
- nenehnim sledenjem novostim na trgu.

Kot pravi Mihalič (2006, 188), se podjetja zaradi nenehnega spreminjanja trga vedno bolj odločajo o sodobnih načinih izobraževanj, kot so e-izobraževanja, rotacijska izobraževanja, usposabljanja na delovnem mestu, simulacijska učenja, ekstremnih usposabljanj ter samostojnega učenja in vodenja.

Delo v podjetju bo opravljeno dobro le z izobraženim kadrom, hkrati pa se bodo pokazali boljši rezultati. Delodajalci morajo zato svoje zaposlene spodbujati k izobraževanju in del dobička vložiti tudi za ta namen. Dolgoročno se bo to pokazalo na strokovnosti kadra in njegovi profesionalnosti, kratkoročno pa bo podjetje s tem povečalo motivacijo svojih zaposlenih (Milovanovič 2010).

Vsak posameznik mora biti v podjetju motiviran za učenje in pripravljen na spremembe, ki se lahko pojavijo skozi poslovanje in tako bodo zadovoljni zaposleni, obenem pa bo podjetje pridobilo tudi svojo rast (Hribar 2009, 102).

Podjetja morajo poskrbeti, da bodo najprej pridobili potrebno znanje vodilni, saj vodijo organizacijo in celotno ekipo, tisti, ki imajo talent ter mladi, ki nimajo izkušenj. Delodajalci morajo torej izkoristiti priložnost, da svoj kolektiv primerno usposobijo za delo, hkrati pa morajo upoštevati, da to pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2006, 194).

3.4 Napredovanje

Prav vsaka organizacija ima v današnjih časih priložnost pridobiti usposobljene ljudi, ampak se morajo v podjetju zavedati, da bodo morali takšnim osebam zagotoviti tudi napredovanje, ki je zelo pomemben motivacijski dejavnik. Z napredovanjem posameznika, ki si je to seveda

zaslužil, v podjetju dosežejo večje zadovoljstvo ter zavzetost zaposlenih, hkrati pa to prispeva k razvoju podjetja, v katerem opravlja delo. S tem dejavnikom mora podjetje dajati občutek spodbujanja, da so nekateri zaposleni boljši od ostalih delavcev, saj jih bodo le tako obdržali v svoji ekipi za daljši čas (Karan 2016).

Vsi zaposleni morajo v podjetju imeti priložnost za napredovanje. Obenem pa morajo tudi vsi jasno vedeti, kako lahko to dosežejo, torej kakšno znanje potrebujejo, kako kakovostno morajo opraviti svoje delo ter tudi kdaj in na kakšno delovno mesto morajo priti. Vsak posameznik, ki doseže ustrezne kriterije ter pogoje za napredovanje, ki jih ima zastavljena organizacija, lahko napreduje, saj se takšen delavec trudi biti med najboljšimi ter najsposobnejšimi sodelavci (Mihalič 2006, 242–243).

Milovanovič (2010) pravi, da mora napredovanje temeljiti na zastavljenih ciljnih organizacije, potekati pa mora postopno, da na posameznika ne dajemo prevelike odgovornosti naenkrat. Zaposleni bodo z višjim nazivom bolj samozavestni in bodo imeli občutek, da so v podjetju zaželeni ter da ima podjetje od njih korist.

Najpogosteje uporabljena načina oziroma oblike napredovanja sta (Karan 2016):

- *horizontalno napredovanje* in
- *vertikalno napredovanje*.

Pri *horizontalnem napredovanju* pridobi zaposleni večji del odgovornosti, saj je to napredovanje povezano z bolj zahtevnim delom, hkrati pa mora biti posameznik pri takšnem napredovanju bolj samostojen (Karan 2016). Mihalič (2006, 242) pravi, da se horizontalno napredovanje v podjetjih uporablja večkrat kot vertikalno, vezano pa je na delovno mesto zaposlenega. Poleg tega, da posameznik pridobi večjo odgovornost in zahtevnejše naloge, pa omeni še večjo plačo, višji naziv, boljše delovne pogoje ter boljše in večje pisarne ipd.

Vertikalno napredovanje pa zahteva menedžerska znanja, ki morajo biti usklajena s strukturo podjetja in njegovo hierarhijo. Takšno napredovanje zaposlenemu spremeni status, prav tako pa tudi plačo (Karan 2016). Za to obliko je značilno, da posameznik na primer vodi večjo skupino zaposlenih, pridobi tudi novo delovno mesto ter naziv, ne nazadnje pa si zasluži tudi višjo plačo za vse opravljeno delo (Mihalič 2006, 242–243).

3.5 Odnosi in medsebojno zaupanje

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo pri delu: odnosi in medsebojno zaupanje med zaposlenimi.

3.5.1 Odnosi

Velik vpliv na zadovoljstvo delavcev imajo medsebojni odnosi (Šetina Čož 2015, 53).

Ker v službi preživimo veliko časa, je dobro, da smo s sodelavci in s svojim kolektivom v dobrih medsebojnih odnosih. Vsak izmed nas je drugačen in vsak izmed nas ima svojo vrednost. Pomembno je, da si med seboj zaupamo in ustvarjamo kar se da dobre odnose. Velikokrat pa se zgodi, da so zaposleni prestrašeni in jih je strah povedati, kaj jih moti in podati svoja mnenja vodilnim v podjetjih. S slabo komunikacijo se v organizaciji krhajo odnosi, zato prihaja do nezadovoljstva (Porenta 2020).

Da bi v podjetju med zaposlenimi ohranili in vzpostavili dobre odnose, so pomembna pravila tako zasebnega kot poslovnega bontona. Vsi zaposleni v podjetju bi morali upoštevati, da s svojim vedenjem ne škodujejo drugim sodelavcem in jim z njim ne vzbujajo občutka krivde, seveda pa je na prvem mestu poštenost (Šetina Čož 2015, 100–101).

Šetina Čož (2015, 53–57) meni, da so za vzpostavitev dobrih medosebnih odnosov ključni:

- komunikacija, ki mora biti odprta, jasna in dvosmerna,
- medosebna pomoč,
- spoštovanje med zaposlenimi ter
- konstruktivno in uspešno reševanje konfliktov.

Rihar (2017) pravi, da je treba nameniti pozornost tudi duševnemu zdravju zaposlenih, saj to vpliva na dobre odnose na delovnem mestu. Ključ do zdravja so torej dobri odnosi na delovnem mestu, zato delodajalci ne smejo pozabiti tudi na ta dejavnik.

Zaposleni bodo v podjetju nezadovoljni, če bodo njihovi odnosi slabi, se pravi, da bo med njimi vladalo nezaupanje, nespoštovanje, slab način vodenja ter nerešeni konflikti (Šetina Čož 2015, 53).

3.5.2 Medsebojno zaupanje

Zaposleni si bodo v podjetjih med seboj zaupali samo v primeru, če bodo ti zadovoljni. Vodilni v podjetjih morajo biti do svojih zaposlenih pravični ter jim dajati podporo. Viri in nagrade morajo biti razporejeni pošteno, torej nagrado ali pohvalo mora dobiti tisti, ki si je to zaslužil, le tako se bo lahko med vsem kolektivom ustvarilo medsebojno zaupanje. Dober vodja bo vedel, kateri izmed zaposlenih je v delo vložil svoj trud in prispeval k razvoju in rasti podjetja. Takšnemu bo izkazal tudi podporo v obliki pohvale ali nagrade. Na takšen način se bodo tako ustvarili dobri odnosi in zaupanje med zaposlenimi. Vedeti moramo, da se lahko vsako zaupanje tudi poruši, čeprav se je na njem delalo več let. Če se ne bodo izpolnile določene obveznosti ter se bo kršil dogovor med zaposlenimi, se bosta zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih v hipu spremenila (Boštjančič b. 1.).

Zaupanje v podjetju zagotavlja hitreje opravljeno delo, prilagajanje, zaposleni med seboj sodelujejo in si pomagajo, komunikacija med njimi pa poteka boljše (Porenta 2020).

3.6 Informiranje in komuniciranje

S komunikacijo, ki poteka vsakodnevno tako znotraj kot zunaj podjetja, si med seboj zaposleni izmenjujejo izkušnje, znanja ter informacije, bodisi pisno, ustno, po telefonu ali pa po elektronski pošti. Z njo si v podjetju ljudje sporočajo mnenja, prav tako vplivajo na mnenja drugih ljudi, posredujejo naloge ter prepričujejo drug drugega (Ivanuša Bezjak 2006, 81).

Če povzamemo ugotovitve Hribar (2009, 104), sta informiranje in komuniciranje ključna za medsebojno sporazumevanje, hkrati pa s tem podjetja ustvarijo dobre odnose med zaposlenimi.

V vsaki organizaciji zaposleni med seboj komunicirajo, saj bi brez tega težko potekala katera koli dejavnost v njej. Managerji komunicirajo z namenom, da bi svoje zaposlene informirali in od njih dobili koristne informacije ter da lahko vplivajo na posameznike ali skupine zunaj svoje organizacije (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 19).

Delodajalci imajo nalogo, da s komunikacijo dobro spoznajo svoje zaposlene, saj lahko že z ugotovitvijo hobija razkrijejo, kakšne želje ima vsak posameznik v podjetju ter kaj ga zares motivira. Če bo komunikacija med vsemi zaposlenimi potekala dobro, bodo tudi ti veliko bolj motivirani in zadovoljni s svojim delovnim mestom (Milovanovič 2010).

Pomembno pa je tudi to, da upravljalci, strokovnjaki in managerji v podjetju gledajo na to, da svojim zaposlenim ne dajejo preveč informacij naenkrat, saj s tem preobremenijo svoje zaposlene (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 103).

Komuniciranje in informiranje mora v organizaciji potekati v dveh smereh (Hribar 2009, 104), in sicer:

- *Vodilni* so tisti, ki dajejo zaposlenim natančna navodila, s katerimi delavci točno vedo, kaj morajo storiti, da bodo naloge, ki so zastavljene v organizaciji, opravljene. Prav tako pa jih morajo informirati o okoliščinah, kaj se v podjetju dogaja, ter jim podati povratne informacije.
- *Zaposleni* pa so tisti, ki svojim nadrejenim podajo informacije o nalogah, ki so jih opravili, raznih o težavah, ki so se pojavile med opravljanjem, izrazijo pa lahko tudi svoja lastna mnenja ter stališča.

Mihalič (2006, 250) pravi, da je komunikacija učinkovita le takrat, ko ta poteka od zgoraj navzdol in obratno, saj morajo imeti vsi zaposleni enako možnost komuniciranja brez omejitev s hierarhičnimi nivoji in strukturo, ki jo ima zastavljeno podjetje. Ko podjetja vzpodbujajo komuniciranje med zaposlenimi si s tem zagotovijo, da bodo njihovi delavci s svojim delom bolj zadovoljni, pod manjšim stresom ter, da bo delovno okolje do njih bolj prijazno.

Vsak posameznik mora imeti priložnost, da izrazi svoje mnenje in poda nove predloge, še preden se neka odločitev v podjetju sprejme, saj to pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Verle in Markič 2010, 137).

Če v podjetju nastopi krizno obdobje, bo podjetje to lažje preživelo le s pravilnim komuniciranjem (Pervanje 2018).

3.7 Delovni čas

V trenutnem obdobju se najde kar nekaj delodajalcev, ki svojim zaposlenim zagotovijo delo in plačilo, pozabijo pa na vse ostale dejavnike, ki so zelo pomembni tako za zadovoljne delavce kot za uspešnost podjetja. Vsi ljudje imajo čas enako na razpolago, kako pa bodo z njim razpolagali, pa je odvisno od vsakega posameznika (Šetina Čož 2015, 107).

Ljudje na delovnem mestu preživijo več kot tretjino časa, zato je pomembno, da se v službi počutijo dobro in da so z delovnim mestom zadovoljni. Čas je tisti, ki ga ne moremo kupiti in shraniti in je najdragocenejši človeški kapital. Delodajalec je tisti, ki mora zaposlenim vnaprej podati urnik dela in jim za opravljeno delo tudi plačati. Vodje pri tem ne smejo pozabiti, da morajo imeti delavci tudi ustrezeni počitek, ki pripada vsakemu, ki opravlja delo v organizaciji (Raspor in Macuh 2016, 15–23).

Z razporejenim delovnim časom bo tako delo manj stresno, ne bo prihajalo do zamud, produktivnost se bo povečala, nastalo bo manj stroškov, najbolj ključno pa je to, da bodo zaposleni zadovoljni (Raspor in Macuh 2016, 69).

Šetina Čož (2015, 109) pravi, da obstajata dve vrsti kradljivcev časa, in sicer notranji in zunanji kradljivci. Pri notranjih so vzroki odvisni od vsakega posameznika. V to vrsto spadajo neustrezno načrtovanje, neučinkovito delegiranje, neorganiziranost, odlašanje in samodisciplina. Pri zunanjih kradljivcih časa so vzroki v veliki meri neodvisni od posameznika; in v to skupino sodijo telefonski klici, elektronska pošta, medsebojni odnosi, krizni management, naključni obiskovalci, družabnost med zaposlenimi, predolgi sestanki, neprimerno osebje, neučinkovito sporazumevanje, vožnja v službo in poslovna potovanja.

Če podjetje zmanjša dejavnike, ki vplivajo na čas zaposlenih, bo njihova konkurenčnost večja, klima v organizaciji bo boljša, najpomembnejše pa je to, da bo zadovoljstvo njihovih delavcev večje. Vsak posameznik, ki želi te kradljivce časa zmanjšati, mora najprej dobro spoznati sebe (svoje lastnosti, način dela ter življenja) in svoj čas dobro organizirati. Podjetja pa so tista, ki morajo za zadovoljstvo zaposlenih poskrbeti, da svojim delavcem z zunanjimi dejavniki ne kradejo preveč časa, saj bodo ti nezadovoljni (Šetina Čož 2015, 107–108).

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj kradljivcev časa, pri katerih so vzroki v veliki meri neodvisni od posameznika in katera v podjetju med zaposlenimi povzročajo nezadovoljstvo.

– *Telefonski klici*

Danes je telefon z nami povsod in zaradi tega se je povečala tudi izguba časa (Raspor in Macuh 2016, 102). Telefonski klici so tisti, s katerimi si zaposleni uničujejo zbranost in storilnost pri delu, prav tako pa se v veliki meri zaradi tega velikokrat pojavi tudi nezadovoljstvo med zaposlenimi, saj motijo posameznikovo delo. Na delovnem mestu bi morali biti telefonski pogovori čim manj moteči (Šetina Čož 2015, 112).

– *Elektronska sporočila*

V veliki meri se danes pošto pošilja v elektronski obliki, zato sodi tudi ta dejavnik med vplivnejše kradljivce časa. Pri pregledu pošte bi si morali zaposleni vzeti čas za pomembnejša sporočila, nepomembna pa si pustiti za kasneje (Šetina Čož 2015, 112). Prav tako bi se morali zaposleni upreti skušnjavi, da zgodaj zjutraj pregledajo pošto ter da berejo razne bloge, novice in gledajo slike ter kratke filmčke, ki si jih med seboj pošiljajo prijatelji. S tem se bo njihova produktivnost zmanjšala, posledično pa bo prišlo do nezadovoljnih vodilnih, ko bodo ti ukrepali, pa tudi do nezadovoljnih zaposlenih (Raspor in Macuh 2016, 119–120).

– *Sestanki*

Vodilni v podjetju morajo dobro vedeti kakšen razlog in cilj imajo, da bodo sklicali svoje zaposlene na sestanek ter kaj želijo z njim doseči. Delodajalci, ki vodijo sestanek, se morajo vnaprej dobro pripraviti, prav tako morajo tudi udeleženci priti na sestanek pripravljeni ter vnaprej prejeti gradivo (Šetina Čož 2015, 113). Sestanki morajo biti v organizaciji dobro načrtovani, saj bodo drugače podjetje in zaposleni v njem izgubili veliko dragocenega časa ter tudi denarja, če pa bodo ti predolgi in neučinkoviti, pa bo to privedlo do nezadovoljstva zaposlenih (Raspor in Macuh 2016, 105).

– *Naključni obiskovalci*

Zaposlenim mora naloga podjetja ostati prednost pred naključnimi obiskovalci, čeprav velikokrat dajejo obiskovalci delavcu prijeten občutek, da ga potrebujejo (Šetina Čož 2015, 113). Dobro je, da podjetje določi čas za obiske, da delavcev ne motijo, saj se lahko pogovor med njimi zavleče in produktivnost pade (Raspor in Macuh 2016, 104).

– *Neučinkovito sporazumevanje*

Navodila vodilnih, ki bodo premalo jasna, bodo predstavljala kradljivca časa. Nejasna navodila vodijo do nepravilno izvedenih nalog, zato je pomembno, da med drugim znamo brati tudi govorico telesa (Šetina Čož 2015, 114).

– *Poslovna potovanja*

Podjetja bi se morala najprej prepričati, če so potovanja zares obvezna ali lahko zaposleni opravijo sestanek kar preko videokonference, saj jim to prihrani veliko več časa in bo zadovoljstvo večje (Šetina Čož 2015, 114).

– *Vožnja v službo*

Velik kradljivec časa zaposlenih pa je tudi vožnja v službo, saj so na cestah velikokrat prometni zamaški, s katerim lahko izgubimo čas, zato je dobro, da zaposleni pred odhodom preverijo, kdaj in kje so, da ne bodo prišli na delovno mesto jezni ter živčni (Šetina Čož 2015, 114).

3.8 Delovno okolje

Ivanuša Bezjak (2006, 34) pravi, da morajo podjetja dajati velik pomen na delovno okolje in upoštevati dejavnike, kot so temperatura, vlaga, ropot, vibracije, razsvetljava, prah, toplota, elektromagnetno sevanje, nošenje zaščitnih oblačil, ki so lahko bolj ali pa tudi manj neudobne, umazanije itd., saj ti pomembno vplivajo na posameznika. Naloga delodajalca je ta, da svojim zaposlenim nudi kar se da varno delovno mesto z ustreznim delovnim okoljem.

Tudi Rihar (2017) meni, da bo poslovno in zasebno življenje vsakega posameznika v podjetju dobro, če bodo organizacija dajala velik pomen na delovne pogoje. Delovni prostor mora biti takšen, da se v njem delavci počutijo dobro, saj v danem prostoru preživijo kar nekaj svojega časa. Če podjetja svojim delavcem ne bodo omogočila osnovnih pogojev za delo, bodo posledično zaradi tega nezadovoljni z delovnim mestom. Dobri delovni pogoji bodo podjetju prinesli tako dobre poslovne rezultate kot tudi zadovoljne delavce, saj bodo ti vložili veliko svojega truda v delo, s katerim se ukvarjajo.

3.9 Varnost zaposlitve

Značilnost ekonomskega stanja je danes takšno, da je negotovo, obenem pa se stalno spreminjajo delovna mesta zaposlenih. Tudi uspešna in velika podjetja, ki imajo zastavljene strategije in cilje, vsem svojim delavcem ne morejo zagotoviti delovnega mesta tudi v prihodnosti. Organizacije se mnogokrat ne morejo zavarovati pred nepričakovanim udarcem, ki ga lahko dobi med poslovanjem, zato morajo svoje delavce odpustiti. Brezposelnost pa je danes zelo aktualna težava, s katero se srečujejo tako mladi, ki iščejo prvo zaposlitev, kot starejši izkušeni delavci. Varnost glede zaposlitve pomeni zmožnost, da se posameznik pogumno seznanja s tveganjem, da si bo moral poiskati novo službo. Vsak posameznik, ki si torej najde zaposlitev, si želi, da bi bila ta varna in da bi na delovnem mestu ostal čim dlje, zato morajo podjetja dajati pomen varnosti in poskrbeti, da bodo njihovi delavci na delovnem mestu zadovoljni čim dlje (Bonnet 2009, 81–97).

3.10 Pripadnost

Zaposleni morajo imeti v podjetju, v katerem opravljajo delo, občutek, da pripadajo organizaciji, saj s tem niso boljši samo poslovni rezultati podjetja, temveč so zadovoljni tudi delavci (Musek Lešnik 2006b).

Mihalič (2006, 270) pravi, da je pripadnost nekako pogojena z zadovoljstvom zaposlenih z delom in delovnim mestom. Podjetje bo pripadnost svojih zaposlenih najlažje pridobilo tako, da jim omogoči višjo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu.

Vsak posameznik, ki bo z užitkom opravljal svoje delo v službi in mu bodo pogoji dela ugajali, bo posledično zaradi tega tudi čutil, da pripada organizaciji, saj je predpogoj za pripadnost ravno to, da zaposleni dajejo svojemu delu smisel (Verle in Markič 2010, 137).

Kadar imajo zaposleni občutek, da pripadajo podjetju, jim je v čast opravljati delovne naloge, svojim sodelavcem želijo pomagati, podpirajo vodilne, ravnajo skladno z etiko in profesionalnostjo, širi dobro ime organizacije in ne zapustijo podjetja, če v njem nastopi krizno obdobje (Mihalič 2008, 7).

Z jasno strukturo, ki jo ima zastavljeno podjetje, z nagrajevanjem zaposlenih, z dobrimi medsebojnimi odnosi, komunikacijo itd. se bo pripadnost bolj izrazito videla in občutila med vsem kolektivom. Zadovoljni ne bodo le zaposleni, temveč tudi vodilni v podjetju (Musek Lešnik 2006b).

Managerji morajo upoštevati, da zaposleni vplivajo na to, ali se bodo cilji v organizaciji dosegli ali ne, zato jim morajo dajati občutek, da so pomemben del podjetja ter da lahko vplivajo na zastavljene cilje v njem (Verle in Markič 2010, 137).

Da bodo zaposleni čutili, da pripadajo podjetju, je pomembno, da organizacija ter vodilni v njej vedno znova iščejo načine, s katerimi bodo osrečili svoje delavce, jih ustrezno nagradili za dobro opravljeno delo ter jim dodelili priznanja (Auer Antončič in Antončič 2010, 116).

4 MERJENJE ZADOVOLJSTVA

Zadovoljstvo zaposlenih lahko tudi merimo, zato bomo v nadaljevanju predstavili nekaj načinov, kako lahko vodje v podjetjih merijo zadovoljstvo svojih zaposlenih. Najlažje pa bodo vodilni zadovoljstvo zaposlenih izmerili tako, da najprej poskušajo razumeti vedenje delavcev na delovnih mestih (Barman 2021).

Armstrong (2006, 265) pravi, da lahko stopnjo zadovoljstva podjetja izmerijo z različnimi metodami, kot so:

a) Strukturni vprašalniki

Strukturirane vprašalnike lahko vodilni v podjetju izdajo vsem ali pa samo neki skupini, za katero jih zanima stopnja zadovoljstva zaposlenih. Ti vprašalniki so lahko razviti posebej za organizacijo ali pa so standardizirani, kot je na primer Brief Index Of Affective Job Satisfaction – BIAJS. Prednost standardiziranih vprašalnikov je v tem, da so na voljo norme, s katerimi lahko podjetje primerja svoje rezultate z drugimi organizacijami, večinoma pa so takšni vprašalniki že preizkušeni. V standardiziran vprašalnik lahko podjetja vključijo tudi dodatna svoja vprašanja, ki jih še posebej zanimajo in so za poslovanje zelo pomembna. Na splošno pa je prednost strukturiranih vprašalnikov v tem, da ko želi podjetje izvesti večje število raziskave zaposlenih, je analiza in upravljanje z rezultati poceni (Armstrong 2006, 265). Med strukturirane vprašalnike uvršamo tudi Job Descriptive Index – JDI in Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (Kozlovič, Lončar in Lovenjak 2013).

b) Intervju

Intervjuji v podjetju so lahko odprtega tipa ali poglobljeni, kjer razprava poteka svobodno med izpraševalcem in zaposlenim. Drugi način pa je pol strukturirani intervju, ki pa se ne uporablja tako pogosto. Podjetje lahko za raziskavo uporabi intervju, ki je lahko zelo strukturiran in potekajo s posameznikom, ampak je uporaba takšnega intervjuja za podjetja drago in zamudno, hkrati pa rezultatov ni lahko analizirati. Drugi način pa je lahko takšen, da intervju poteka v manjših skupinah, kjer se osredotočijo na neko skupino vprašanj. Uporaba takšnega načina pa je za podjetja hitrejša, ampak se lahko v skupini najdejo tudi posamezniki, ki v javnosti ne želijo izraziti svojih stališč, rezultate, ki jih pridobijo, pa je tudi težje določiti (Armstrong 2006, 265–266).

c) Kombinacija vprašalnika in intervjuja

Vprašalnikom je vedno dobro dodati nekaj intervjujev, tudi če podjetje nima na razpolago veliko časa, saj bodo le tako rezultati veliko boljši. Z vprašalnikom bodo podjetja pridobila kvantitativne podatke, z intervjuji pa kvalitativne. Kot alternativo pa lahko podjetje pošlje vprašalnik manjši skupini zaposlenih in se nato na podlagi tega vprašalnika v njej razpravlja. Nekaj članov bo pri takšni metodi zagotovo izrazilo tudi svoja čustva (Armstrong 2006, 266).

5 EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

V empiričnem delu bomo na podlagi intervjuja direktorja predstavili izbrano podjetje, ki želi ostati anonimno, potek raziskave ter analizo anketnih vprašalnikov, ki so jih izpolnili zaposleni v podjetju. Na koncu tega poglavja pa bomo podali še nekaj predlogov za izboljšanje zadovoljstva v izbranem podjetju.

5.1 Predstavitev izbranega podjetja

Za predstavitev podjetja smo z direktorjem izvedli kratek intervju, pri katerem nam je predstavil osnovno idejo za ustanovitev podjetja, podjetniško ekipo, sodelovanje z drugimi podjetji med drugim, pa smo izvedeli tudi, s kakšnimi izzivi se je soočilo na podjetniški poti. Izbrano podjetje je samostojno podjetje in se ukvarja z dostavo paketov, njihov obseg dela pa se vsako leto večja.

Najprej smo v intervjuju zastavili vprašanje: *Kdo je dobil osnovno idejo, na podlagi katerega je nastalo podjetje, ter kaj je sprožilo nastanek te ideje?*

Direktor izbranega podjetja nam je na zastavljeno vprašanje odgovoril, da je osnovna ideja nastala v družinskem krogu, pravzaprav je prvotno idejo podal kar njegov oče. Svoj navdih pa je našel pri opravljanju študentskega dela v mladih letih, saj se je s podobnim delom srečal le tam, ker se je podjetje ukvarjalo s prevozom pošiljk. Na podlagi tega je dobil idejo, da bi lahko tudi sam v prihodnosti iz te dejavnosti ustvaril nek posel, ki bi rasel, saj je v tem videl zelo velik potencial.

Kakšna je bila osnovna ideja?

Odgovoril nam je, da je njegova osnovna ideja bila nakup lastnega dostavnega vozila in podpis partnerske pogodbe z logističnim podjetjem.

Koliko ste bili stari, ko ste ustanovili podjetje ter koliko časa je minilo od prve ideje do ustanovitve podjetja?

Podjetje je ustanovil pri 22 letih. Od prve ideje do ustanovitve podjetja pa je minilo zelo malo časa, saj se je vse skupaj odvijalo zelo hitro, in tako je od ideje do ustanovitve minilo približno dva meseca.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili direktorju, je bilo: *Kako je nastala podjetniška ekipa ter zakaj so se posamezniki priključili podjetju.*

Povedal nam je, da je v začetni fazi ustanovitve podjetja svojo kariero začel ustvarjati popolnoma samostojno, ker pa gre za hitro rastoči trg, se je sčasoma začel povečevati tudi njegov obseg poslovanja in tako je začel širiti svojo ekipo za približno enega zaposlenega na leto. Letos se število zaposlenih v podjetju giblje že okoli deset. Po njegovem mnenju pa so se zaposleni priključili podjetniški ekipi zato, ker so tako kot on v tem sektorju videli potencial

za rast ter njegovo delovno vnemo in mu želeli pomagati ter ga podpreti pri doseganju njegovih ciljev.

Je podjetje pri razvoju ideje sodelovalo tudi z drugimi podjetji.

V intervjuju smo izvedeli, da podjetje že od začetne faze sodeluje z večjim logističnim podjetjem oziroma globalnim igralcem na področju dostave, poskušajo pa mu tudi sami predlagati nove rešitve, ki jih potem to globalno podjetje udejanja, in tako vsem zaposlenim olajša delo in izboljša njihovo produktivnost, posledično pa so zaradi tega tudi bolj konkurenčni na trgu.

Katere poslovne rešitve ali tehnologije, ki so jih razvila prej obstoječa podjetja, ste uporabili pri svoji poslovni ideji.

Direktor nam je na zastavljeno vprašanje odgovoril, da kot je že prej omenil podjetje, sodeluje z večjim logističnim podjetjem, ki koristno izkorišča vse do zdaj uporabljene rešitve na področju logistike oziroma dostave in je na tem področju zelo inovativno, saj vedno znova uveljavlja nove tehnologije, ki olajšajo delo zaposlenim ter jih približa končnim uporabnikom, kot je na primer to, da lahko uporabnik sledi svoji pošiljki v realnem času.

Kako hitro po ustanovitvi je podjetje vstopilo na tuje trge.

Izvedeli smo, da je prvih pet let podjetje delovalo v lokalnem okolju, potem pa so dejavnost razširili in se tako pojavili tudi na področju Evropske unije in tako uvedli v svoje poslovanje tudi linijski kamionski prevoz kontejnerjev, kar pa v zadnjem letu podjetju predstavlja skoraj petdeset odstotkov celotnega poslovanja.

Pot od ideje do dobičkonosnega posla pa vendar ni bila tako preprosta, saj je v izbranem podjetju nastopilo tudi obdobje, ko so se pojavili resni izzivi. Vprašali smo ga: *S katerimi izzivi oziroma ovirami ste se soočili na podjetniški poti?*

Odgovoril nam je, da mu je največ težav povzročilo obdobje, ko je bila zelo velika fluktuacija zaposlenih, kjer je prišlo do krča in se je zamenjala skoraj polovica vseh delavcev. Direktor pravi, da je bilo teh šest mesecev zelo napornih, ampak so jih s skupnimi močmi in veliko vztrajnostjo uspešno prebrodili, sedaj pa gredo novim izzivom naproti.

5.2 Potek raziskave

Najprej smo se za raziskovalni del naloge o zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju z direktorjem dogovorili za sodelovanje. Po odobritvi smo pripravili anketni vprašalnik, ki je bil v celoti anonimen. Vprašalnik je na začetku vseboval demografske podatke anketirancev v nadaljevanju pa vprašanja za zadovoljstvo. Raziskava je potekala v izbranem podjetju, kjer smo anketni vprašalnik poslali direktorju, nato pa jih je ta razdelil vsem svojim zaposlenim. Počakali smo določen čas, in ko so bili vsi vprašalniki izpolnjeni, smo na podlagi tega naredili analizo o zadovoljstvu zaposlenih. Vsega skupaj je bilo anketiranih vseh 10 zaposlenih.

5.3 Analiza in predstavitev anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih

V izbranem podjetju smo anketirali vse zaposlene in vsi so uspešno izpolnili anketo. Z vprašalnikom nas je zanimalo predvsem to, kako so zaposleni na splošno zadovoljni pri delu in kako so zadovoljni s ključnimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo. Vprašalnik pa je vseboval tudi vprašanja o tem, kaj jim na delovnem mestu krade največ časa, kateri dejavniki delovnega okolja jih najbolj motijo in kaj jim je bilo dano iz strani delodajalca za dobro opravljeno delo ter potrebna dodatna izobraževanja in napredovanja.

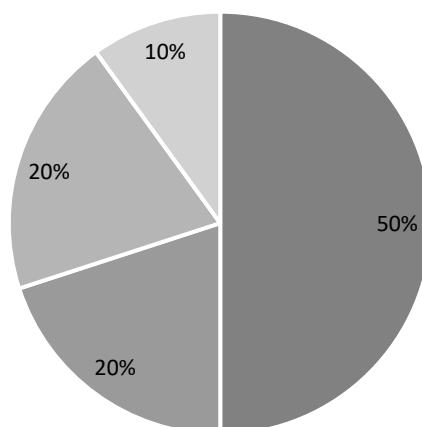
V nadaljevanju bomo predstavili rezultate izpolnjenih anket.

Starost

Anketiranci so imeli na razpolago 4 starostne skupine od 18 let naprej. V prvo starostno skupino 18–25 let spada 5 anketirancev, kar predstavlja 50 % vseh zaposlenih. V drugo starostno skupino 26–35 let spadata 2 osebi, kar predstavlja 20 % vseh zaposlenih. Ravno toliko oseb spada tudi v tretjo starostno skupino 36–45 let. V zadnjo četrto skupino pa spada ena oseba, stara nad 45 let. Iz podatkov lahko razberemo, da je v podjetju največ oseb, starih 18–25 let, najmanj pa nad 45 let.

Preglednica 1: Starost

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni
	1 (18–25 let)	5	50 %	50 %
	2 (26–35 let)	2	20 %	20 %
	3 (36–45 let)	2	20 %	20 %
	4 (Nad 45 let)	1	10 %	10 %
Veljavni	Skupaj	10	100 %	100 %



■ 1 (18 - 25 let) ■ 2 (26 - 35 let) ■ 3 (36 - 45 let) ■ 4 (Nad 45 let)

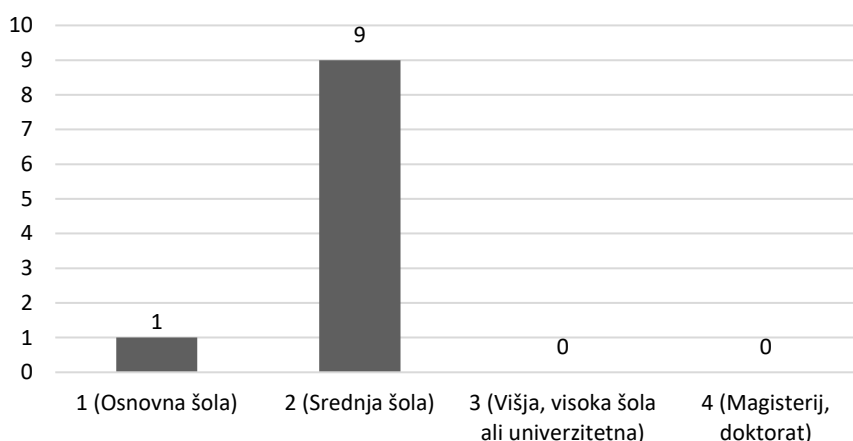
Slika 1: Starost

Formalna izobrazba

Drugo vprašanje se je nanašalo na najvišjo doseženo izobrazbo anketirancev, kjer so na razpolago imeli 4 skupine. Ena oseba ima končano osnovno šolo, kar predstavlja 10 % vseh anketirancev. 9 oseb pa ima dokončano srednjo šolo, kar predstavlja 90 % vseh anketirancev. Nihče nima dokončane višje, visoke šole ali univerzitetne ter magisterija ali doktorata.

Preglednica 2: Formalna izobrazba

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni
	1 (Osnovna šola)	1	10 %	10 %
	2 (Srednja šola)	9	90 %	90 %
	3 (Višja, visoka šola ali univerzitetna)	0	0 %	0 %
	4 (Magisterij, doktorat)	0	0 %	0 %
Veljavni	Skupaj	10	100 %	100 %



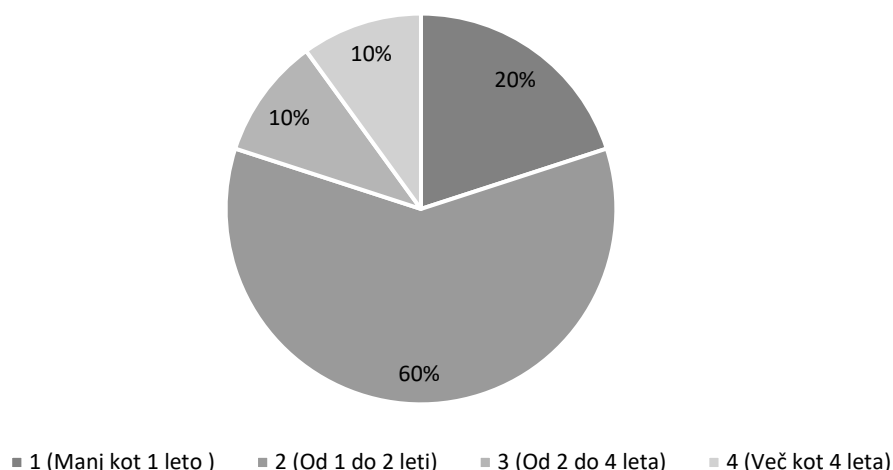
Slika 2: Formalna izobrazba

Delovna doba

V preglednici 3 lahko vidimo delovno dobo vseh anketirancev. Največ, kar 6 oseb je v podjetju zaposlenih od 1 do 2 leti. Manj kot 1 leto sta zaposleni dve osebi. Od 2 do 4 leta ter več kot 4 leta pa po ena oseba.

Preglednica 3: Delovna doba

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni
	1 (Manj kot 1 leto)	2	20 %	20 %
	2 (Od 1 do 2 leti)	6	60 %	60 %
	3 (Od 2 do 4 leta)	1	10 %	10 %
	4 (Več kot 4 leta)	1	10 %	10 %
Veljavni	Skupaj	10	100 %	100 %



Slika 3: Delovna doba

Splošno zadovoljstvo z delovnim mestom

Na prvo vprašanje, ki se je nanašalo na zadovoljstvo, so morali anketiranci označiti, kako so na splošno zadovoljni z delovnim mestom. 1 oseba je z delovnim mestom nezadovoljna, kar predstavlja 10 % vseh anketirancev. 5 oseb je z delovnim mestom zadovoljnih, kar predstavlja 50 % vseh anketirancev. 4 osebe pa so z delovnim mestom zelo zadovoljne, kar predstavlja 40 % vseh anketirancev. Na splošno so zaposleni v izbranem podjetju zadovoljni z delovnim mestom, saj povprečje znaša 4,2.

Preglednica 4: Splošno zadovoljstvo z delovnim mestom

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1 (Zelo nezadovoljen)	0	0 %	0 %	0 %
2 (Nezadovoljen)	1	10 %	10 %	10 %
3 (Niti niti)	0	0 %	0 %	10 %
4 (Zadovoljen)	5	50 %	50 %	60 %
5 (Zelo zadovoljen)	4	40 %	40 %	100 %
Veljavni Skupaj	10	100 %	100 %	
	Povprečje	4,2	Standardni odklon	0,9

Zadovoljstvo z dejavniki

Anketiranci so morali oceniti posamezne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo popolnoma sem nezadovoljen in 5 popolnoma sem zadovoljen. V preglednici 5 so prikazani njihovi odgovori. V povprečju so anketiranci najbolj zadovoljni z neposrednim nadrejenim, saj povprečje pri tem dejavniku znaša 4,5. Sledijo mu dejavniki

varnost zaposlitve s povprečjem 4,3, pripadnost s 4,1 ter zadovoljstvo z delom in nalogami s povprečjem 4. Naslednji naštetih dejavniki imajo povprečje 3,9, to so možnost izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, informiranje in komuniciranje ter delovni čas. S povprečjem 3,8 jim sledita dejavnika ožji sodelavci in delovno okolje. V povprečju 3,7 so anketiranci zadovoljni s plačilom za opravljeno delo. Najnižje povprečje pa sta dobila dejavnika nagrajevanje in motiviranje s 3,5 in možnost napredovanja, kjer povprečje vseh anketirancev znaša 3,2.

Preglednica 5: Zadovoljstvo z dejavniki

Podvprašanja	Število enot	Povprečje	Std. odklon
Z delom in nalogami	10	4	0,8
S plačilom za opravljeno delo	10	3,7	0,9
Z oblikami nagrajevanja in motiviranja	10	3,5	0,8
Z možnostjo izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja	10	3,9	0,9
Z možnostjo napredovanja	10	3,2	0,8
Z neposredno nadrejenimi	10	4,5	0,7
Z ožjimi sodelavci	10	3,8	1
Z informiranjem in komuniciranjem	10	3,9	0,6
Z delovnim časom	10	3,9	0,9
Z delovnim okoljem	10	3,8	0,9
Z varnostjo zaposlitve	10	4,3	0,5
S pripadnostjo	10	4,1	1

Odnos z nadrejenim

Kot lahko razberemo iz spodnje preglednice, je 8 oseb v dobrem odnosu z nadrejeno osebo. 1 oseba je glede odnosa neopredeljena in 1 v slabem odnosu.

Preglednica 6: Odnos z nadrejenim

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1 (Dober)	8	80 %
2 (Niti dober niti slab)	1	10 %
3 (Slab)	1	10 %
4 (Ne vem, ne želim odgovarjati)	0	0 %
Veljavni	Skupaj	100 %

Sodelavci

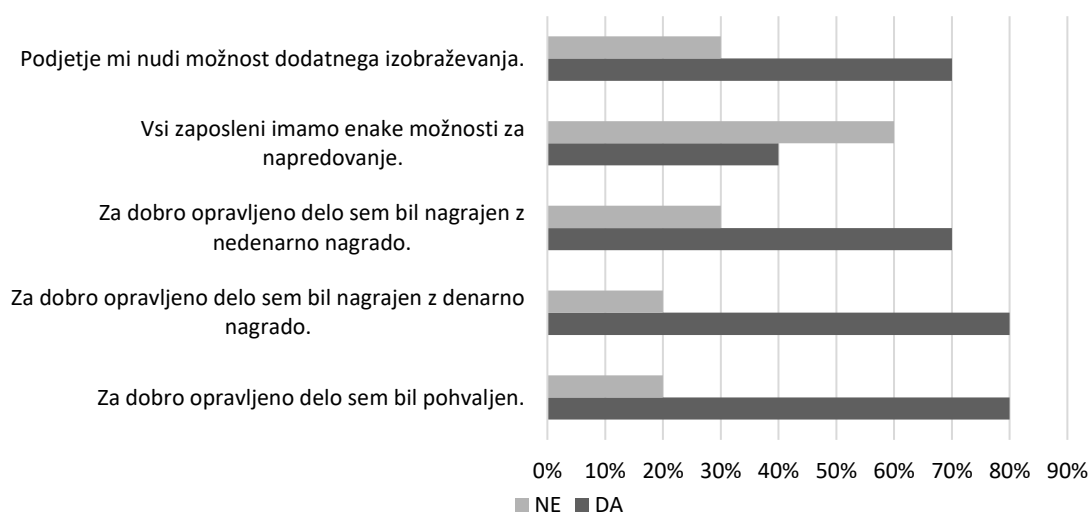
Zanimalo nas je tudi, kakšni so po njihovem mnenju sodelavci. 7 anketirancev je mnenja, da so njihovi sodelavci prilagodljivi, 6 oseb, da so odgovorni, 4 so zaupljivi, 3 osebe pa menijo, da so sodelavci inteligentni. 2 osebi sta označili, da so njihovi sodelavci opravljeni, in 2, da so nedisciplinirani.

Preglednica 7: Sodelavci

	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni
Inteligentni	3	10	30 %
Odgovorni	6	10	60 %
Prilagodljivi	7	10	70 %
Zaupljivi	4	10	40 %
Opravljeni	2	10	20 %
Nedisciplinirani	2	10	20 %
SKUPAJ		10	

Nagrajevanje s strani delodajalca

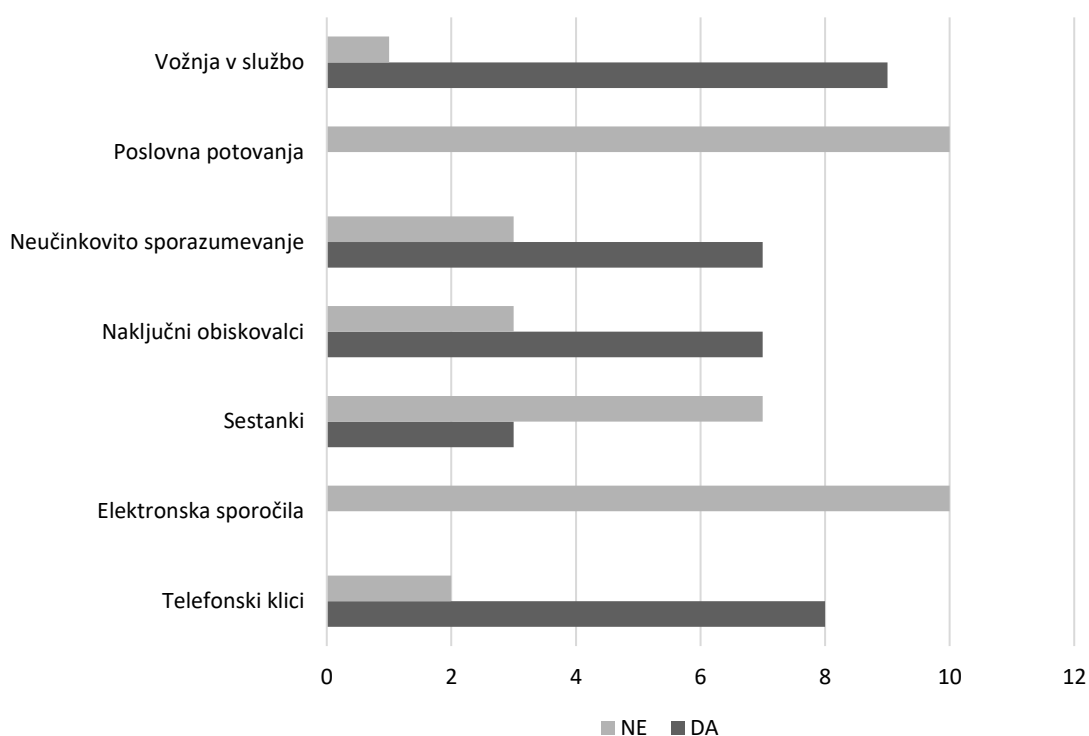
Zanimalo nas je, katero izmed naštetih nagrad jim je namenil delodajalec. Iz odgovorov lahko razberemo, da je bilo za dobro opravljeno delo pohvaljenih in z denarno nagrado nagrajenih 80 % vseh anketirancev. Nedenarno nagrado je dobilo 70 % vseh anketirancev. 60 % je odgovorilo, da nimajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje, 70 % pa jih je povedalo, da jim podjetje nudi možnost dodatnega izobraževanja. Iz podatkov ugotavljamo, da bi morale podjetje dati vsem zaposlenim enake možnosti za napredovanje, saj lahko tudi to vpliva na zadovoljstvo.



Slika 4: Nagrajevanje s strani delodajalca

Kradljivci časa

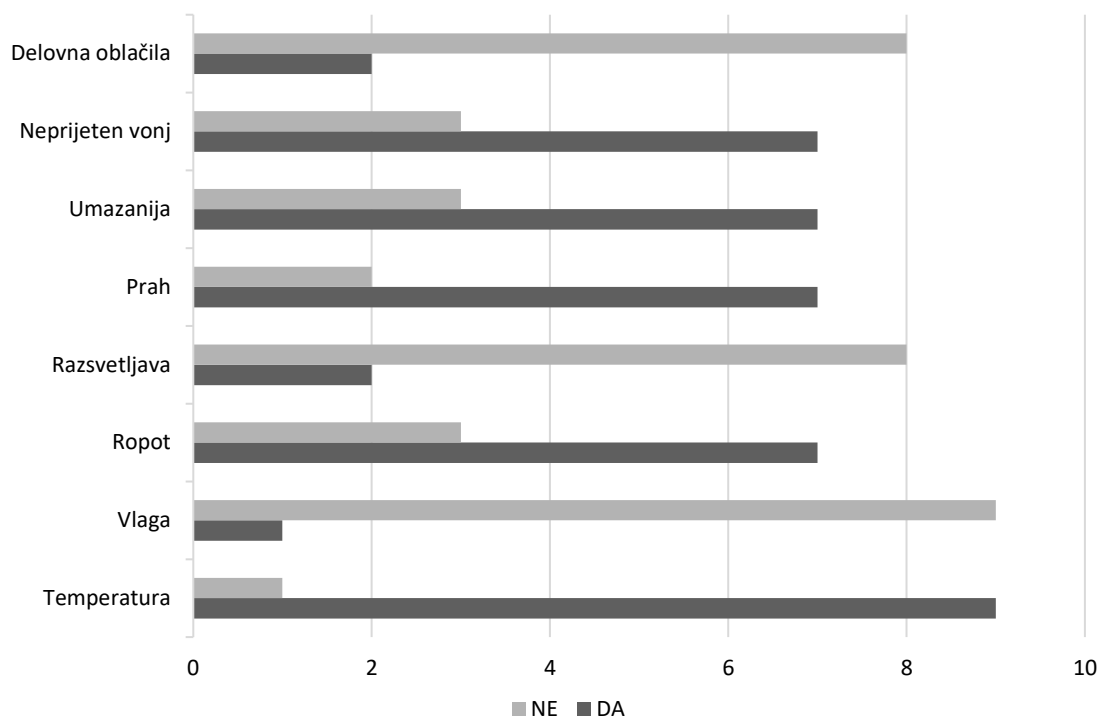
Slika 5 prikazuje, kaj od naštetega zaposlenim krade največ časa na delovnem mestu. Na podlagi odgovorov ugotavljamo, da kar 9 oseb krade čas vožnja v službo. Nihče ni kot kradljivca časa označil poslovnih potovanj, zato sklepamo, da jih v podjetju zaposleni nimajo. 7 oseb kradejo čas neučinkovito sporazumevanje in naključni obiskovalci, medtem ko je 7 oseb označilo, da jim časa ne kradejo sestanki. Nobena oseba ni označila elektronskih sporočil. 8 oseb pa je kot kradljivca časa označilo telefonski klic, kar smo pričakovali, saj se podjetje ukvarja z dostavo paketov. Največji kradljivec časa zaposlenim predstavlja vožnja v službo, sledijo mu telefonski klici, naključni obiskovalci in neučinkovito sporazumevanje. Najmanjši kradljivec časa pa predstavljajo sestanki.



Slika 5: Kradljivci časa

Delovno okolje

Na spodnji sliki so predstavljeni odgovori, kateri dejavniki delovnega okolja zaposlene najbolj motijo na delovnem mestu. Kar 9 oseb je označilo, da jih na delovnem mestu najbolj moti temperatura. Sledijo ropot, prah, umazanija in neprijeten vonj. 2 osebi sta kot moteč dejavnik označili razsvetljava in delovna oblačila ter 1 oseba vlago. Takšne rezultate smo pričakovali, saj zaposleni večino delovnega časa preživijo v prevoznih sredstvih.



Slika 6: Delovno okolje

Dejavniki za zadovoljstvo

Spodnja tabela prikazuje odgovore zaposlenih, za katere dejavnike bi se moralo podjetje bolj potruditi. Kar 70 % anketirancev je odgovorilo, da bi se moralo podjetje za njihovo zadovoljstvo najbolj potruditi za odnose in medsebojno zaupanje. 60 % vseh anketirancev je označilo plačo, nagrade in pohvale, 50 % pa informiranje in komuniciranje, delovni čas in delovno okolje. 10 % si želi tudi možnost napredovanja.

Preglednica 8: Dejavniki za zadovoljstvo

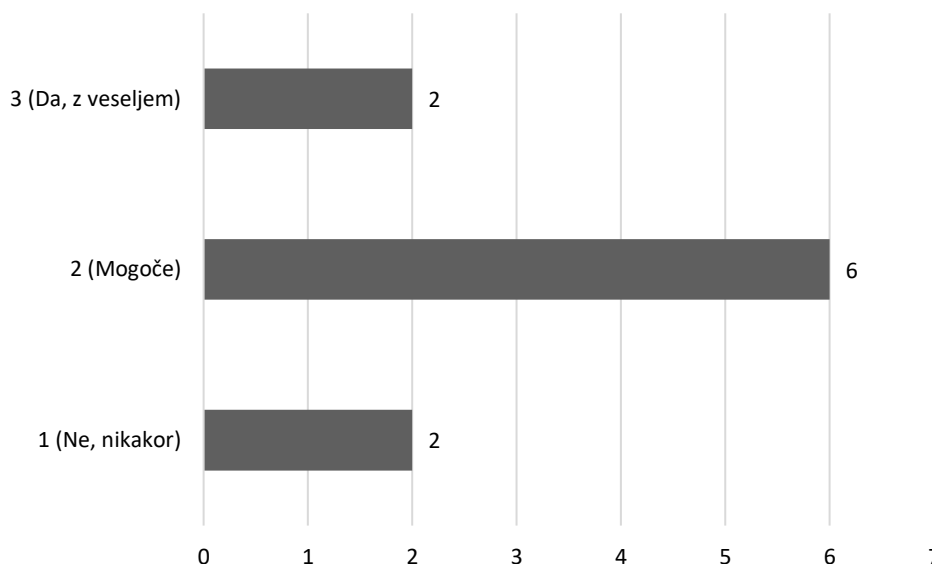
	Frekvence	Veljavni	% – Veljavni
Plača	6	10	60 %
Nagrade in pohvale	6	10	60 %
Izobraževanje	0	10	0 %
Napredovanje	1	10	10 %
Odnosi in medsebojno zaupanje	7	10	70 %
Informiranje in komuniciranje	5	10	50 %
Delovni čas	5	10	50 %
Delovno okolje	5	10	50 %
Varnost zaposlitve	0	10	0 %
Pripadnost	0	10	0 %
SKUPAJ		10	

Zamenjava službe za višjo plačo

Pri vprašanju, če bi zamenjali službo za višjo plačo, so imeli anketiranci na razpolago tri odgovore. 6 oseb je odgovorilo, da bi mogoče zamenjalo službo za višjo plačo. 2 osebi so odgovorile z ne, nikakor in 2 da, z veseljem. Ugotovili smo, da bi kar velik del zaposlenih zamenjalo službo zaradi višje plače.

Preglednica 9: Zamenjava službe za višjo plačo

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni
1 (Ne, nikakor)	2	20 %	20 %
2 (Mogoče)	6	60 %	60 %
3 (Da, z veseljem)	2	20 %	20 %
Skupaj	10	100 %	100 %



Slika 7: Zamenjava službe za višjo plačo

Ponovna zaposlitev

Kot zadnje vprašanje nas je zanimalo, ali bi se zaposleni ponovno zaposlili v istem podjetju. 9 oseb je odgovorilo z da, z veseljem bi se še enkrat zaposlil, kar predstavlja 90 % vseh zaposlenih. Nihče nima pomislekov glede ponovne zaposlitve. 1 oseba pa je odgovorilo z ne, nikakor se ne bi še enkrat zaposlil v podjetju, kar predstavlja 10 % vseh anketirance. Odgovori kažejo, da zaposlenim služba v izbranem podjetju odgovarja in da so z njo zadovoljni.

Preglednica 10: Ponovna zaposlitev

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni
1 (Da, z veseljem bi se še enkrat zaposlil)	9	90 %	90 %
2 (Imam pomisleke glede ponovne zaposlitve)	0	0 %	0 %
3 (Ne, nikakor se ne bi še enkrat zaposlil)	1	10 %	10 %
Skupaj	10	100 %	100 %



Slika 8: Ponovna zaposlitev

5.4 Predlogi za izboljšanje zadovoljstva v podjetju

Z izvedeno raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju predlagamo naslednje predloge:

- Poskrbeti za primerno nagrajevanje in motiviranje zaposlenih.
- Vsem zaposlenim nuditi enake možnosti za napredovanje ter vnaprej postaviti jasne pogoje, kako lahko to dosežejo.
- Poskrbeti, da prihaja do čim manj motečih dejavnikov, ki kradejo čas zaposlenim.
- Skrbeti za primerno delovno okolje, ki je predvsem čisto, saj to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
- Dajati večji poudarek na odnose in medsebojno zaupanje med zaposlenimi.
- Izboljšati komuniciranje med zaposlenimi in nadrejenimi.
- Vsako leto ponoviti raziskavo in primerjati rezultate zadovoljstva zaposlenih.

6 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo na osnovi raziskave v izbranem manjšem podjetju preučili zadovoljstvo vseh zaposlenih. Velikokrat se manjša podjetja ne zavedajo, kako hitro lahko izgubijo svoj kader ravno zaradi nezadovoljstva. Ugotovili smo, da je zadovoljstvo zaposlenih zelo pomemben dejavnik tako za delavce kot za podjetje, saj to vpliva na produktivnost vsakega posameznika, posledično pa tudi na uspešnost podjetja. Vsako podjetje si želi biti uspešno, a najboljše rezultate bo doseglo le z zadovoljnimi delavci.

Raziskava je temeljila na podlagi ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ter dodatnih vprašanj, vezanih na zadovoljstvo. Pri analizi anket smo ugotovili, da so zaposleni v povprečju zadovoljni s svojim delovnim mestom, še vedno pa se najde kar nekaj dejavnikov, ki bi jih lahko vodstvo izboljšalo, zato smo na koncu raziskovalnega dela podali tudi nekaj predlogov.

Da bi podjetje, kar se da najbolje zadovoljilo potrebe za zadovoljstvo vsakega posameznika, morajo vodilni dajati velik pomen prav na vse dejavnike, od plače, ki se mnogim zdi edini dejavnik, s katerim bodo osrečili zaposlene, do napredovanja, na kar mnogi kar pozabijo. Ljudje smo različni, zato vodstvo ne sme dajati večjega pomena samo enemu dejavniku, druge pa zanemarjati.

Z raziskavo smo ugotovili, da vsi zaposleni nimajo enakih možnosti za napredovanje, kar pomeni, da lahko zaradi tega hitreje pride do nezadovoljstva med zaposlenimi. Prav vsi v podjetju morajo vedeti, kako lahko to dosežejo in kakšni so pogoji za napredovanje, zato je tudi to eden izmed predlogov za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju.

Za zadovoljstvo je zelo pomembno tudi delovno okolje, saj smo ugotovili, da je kar nekaj dejavnikov delovnega okolja, ki zaposlene moti, npr. prah, umazanija, neprijeten vonj, temperatura in ropot.

Med drugim pa so rezultati ankete pokazali tudi to, da zaposlenim največ časa kradejo naslednji dejavniki: telefonski klici, neučinkovito sporazumevanje, naključni obiskovalci in vožnja v službo. Menimo, da bi moralo vodstvo razmišljati tudi o tem, kako bi lahko določene kradljivce časa zmanjšali.

LITERATURA

- Armstrong, Michael. 2006. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Auer Antončič, Jasna in Boštjan Antončič. 2010. Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetji. *Management* 5 (2): 115-130.
- Baltazar consulting. B.1. 8 znakov, da so vaši zaposleni nezadovoljni. <https://www.baltazar.si/nezadovoljstvo-zaposlenih.html> (10. 5. 2021).
- Barman, Jyoti Prakash. 2021. *An All-In-One Guide To Boost Employee Job Satisfaction*. <https://blog.vantagecircle.com/job-satisfaction/> (11. 4. 2021).
- Bonnet, Yannik. 2009. *Srečni pri delu*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
- Boštjančič, Eva. B.1. *Zakaj potrebujemo zaupanje v poslovnih odnosih?* <https://www.hrm-revija.si/zakaj-potrebujemo-zaupanje-v-poslovnih-odnosih> (22. 3. 2021).
- Collins, Ty. 2020. *Defining Employee Satisfaction and Why it Matters*. <https://www.viktorwithak.com/employee-satisfaction> (24. 3. 2021).
- Dragman, Damjana. 2014. Vpliv zadovoljstva na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odličnost* 3 (3): 102–112.
- Fošnarič, Lea. 2019. *Denar Ali Pohvala-Kaj Je Boljše?*. <https://www.svetovanje-lea.si/pohvala-in-njeni-pozitivni-ucinki/> (15. 3. 2021).
- Gider, Franc. 2016. *Zadovoljstvo na delovnem mestu se da doseči*. <https://www.bizinaizi.si/zadovoljstvo-na-delovnem-mestu/> (14. 4. 2021).
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih - priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Gostiša, Mato. 1999. Splošni priročnik za delavsko soupravljanje. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo »Studio participatis«.
- Hribar, Branka. 2009. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Karan, Monika. 2016. *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-3213> (16. 3. 2021).
- Kozlovič, Sara, Tadeja Lončar in Ines Lovenjak. 2013. *Izbrani vprašalniki na področju psihologije dela in organizacije*. <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/delovno-zadovoljstvo.pdf> (16. 4. 2021).
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
- Milovanovič, Tanja. 2010. *Dobra plača ni dovolj za zadovoljstvo ključnega kadra*. <https://www.finance.si/281449> (17. 3. 2021).

- Možina, Stane. 1999. *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost*. Industrijska demokracija. Kranj (2): 5-8.
- Možina, Stane, Mitja Lovenjak in Ana Nuša Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006a. *Odnos podjetja do njegovih ljudi, in odnos njegovih ljudi do podjetja, se zrcalita v odnosih s potrošniki - in v rezultatih*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-zaposleniinpotrosniki.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-zaposleniinpotrosniki.html) (20. 3. 2021).
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006b. *Pripadnost in predanost zaposlenih*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html) (26. 3. 2021).
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006c. *Ujemanje med zaposlenimi in podjetjem in zadovoljstvo zaposlenih*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-ujemanjemedzaposleniminpodjetjem.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-ujemanjemedzaposleniminpodjetjem.html) (19. 3. 2021).
- Pervan Mak, Maric. 2019. *Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja*. [Https://eudace.eu/zadovoljstvo-zaposlenih-in-uspesnost-podjetja/](https://eudace.eu/zadovoljstvo-zaposlenih-in-uspesnost-podjetja/) (17. 3. 2021).
- Pervanje, Milena. 2018. *3 ideje za motiviranje sodelavcev, ne da bi jim dvignili plače*. [Https://www.personal.si/sl/prispevki/kako-motivirati-sodelavce](https://www.personal.si/sl/prispevki/kako-motivirati-sodelavce) (13. 4. 2021).
- Pogačnik, Vid. 2000. Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Društvo psihologov Slovenije* 9 (4): 105-114.
- Porenta, Barbara. 2020. *Odnosi v službi*. [Http://www.zacniznova.si/odnosi-v-sluzbi/](http://www.zacniznova.si/odnosi-v-sluzbi/) (22. 3. 2021).
- Raspor, Andrej in Macuh Bojan. 2016. *Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?*. Murska Sobota: BoMa.
- Rihar, Maja. 2017. *Delovno okolje in prostor, kjer delamo*. [Https://dobrapisarna.si/delovno-okolje-prostor-kjer-delamo/](https://dobrapisarna.si/delovno-okolje-prostor-kjer-delamo/) (24. 3. 2021).
- Šetina Čož, Martina. 2015. *Posel smo ljudje: dobri medosebni odnosi - osnova za zadovoljstvo in uspeh!*. Grosuplje: Izobraževalni zavod Znanje.
- Verle, Karmen in Markič Mirko. 2010. *Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih*. *Management* 5 (2): 131–147.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Nives Odlazek, študentka Fakultete za management, Univerze na Primorskem in pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju«. Odločila sem se, da raziskavo opravim v vašem podjetju, zato vas naprošam za sodelovanje, saj mi bo to pripomoglo za raziskovalni del naloge.

Anketni vprašalnik je anonimen in vam bo vzel 5 minut časa. Odgovore pa bom uporabila izključno za namen zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje in Vas lepo pozdravljam.

Nives Odlazek

Q1 – Starost

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- Nad 45 let

Q2 – Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja, visoka šola ali univerzitetna
- Magisterij, doktorat

Q3 – Kakšna je vaša delovna doba v podjetju?

- Manj kot 1 leto
- Od 1 do 2 leti
- Od 2 do 4 leta
- Več kot 4 leta

Q4 – Ocenite, kako ste na splošno zadovoljni z delovnim mestom?

- Zelo nezadovoljen
- Nezadovoljen
- Niti niti
- Zadovoljen
- Zelo zadovoljen

Q5 – Ocenite, v kakšni meri ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki, tako da pri vsakem elementu označite eno število od 1 do 5.

1 pomeni – popolnoma sem nezadovoljen in 5 – popolnoma sem zadovoljen.

Z delom in nalogami	1	2	3	4	5
S plačilom za opravljeno delo	1	2	3	4	5
Z oblikami nagrajevanja in motiviranja	1	2	3	4	5
Z možnostjo izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
Z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
Z neposrednimi nadrejenimi	1	2	3	4	5
Z ožjimi sodelavci	1	2	3	4	5
Z informiranjem in komuniciranjem	1	2	3	4	5
Z delovnim časom	1	2	3	4	5
Z delovnim okoljem	1	2	3	4	5
Z varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
S pripadnostjo	1	2	3	4	5

Q6 – Kakšen je vaš odnos z nadrejenim?

- Dober
- Niti dober- niti slab
- Slab
- Ne vem, ne želim odgovarjati

Q7 – Kakšni so vaši sodelavci? Označite enega ali več odgovorov.

- Inteligentni
- Odgovorni
- Prilagodljivi
- Zaupljivi
- Opravljivi
- Nedisciplinirani

Q8 – Kaj od naštetega vam je bilo dano iz strani delodajalca za dobro opravljeno delo ter potrebna dodatna izobraževanja in napredovanja. V vsaki vrstici označite en odgovor.

Za dobro opravljeno delo sem bil pohvaljen.	DA	NE
Za dobro opravljeno delo sem bil nagrajen z denarno nagrado.	DA	NE
Za dobro opravljeno delo sem bil nagrajen z nedenarna nagrada.	DA	NE
Vsi zaposleni imamo enake možnosti za napredovanje.	DA	NE
Podjetje mi nudi možnost dodatnega izobraževanja.	DA	NE

Q9 – Kaj od naštetega vam na vašem delovnem mestu krade največ časa?

V vsaki vrstici označite en odgovor.

Telefonski klici	DA	NE
Elektronska sporočila	DA	NE
Sestanki	DA	NE
Naključni obiskovalci	DA	NE
Neučinkovito sporazumevanje	DA	NE
Poslovna potovanja	DA	NE
Vožnja v službo	DA	NE

Q10 – Kateri dejavniki delovnega okolja vas na vašem delovnem mestu najbolj motijo?

V vsaki vrstici označite en odgovor.

Temperatura	DA	NE
Vlaga	DA	NE
Ropot	DA	NE
Razsvetljava	DA	NE
Prah	DA	NE
Umazanija	DA	NE
Neprijeten vonj	DA	NE
Delovna oblačila	DA	NE

Q11 – Za katere dejavnike menite, da bi se moralo podjetje bolj potruditi za vaše zadovoljstvo na delovnem mestu? Označite enega ali več odgovorov.

- Plača
- Nagrade in pohvale
- Izobraževanje
- Napredovanje
- Odnosi in medsebojno zaupanje
- Informiranje in komuniciranje
- Delovni čas
- Delovno okolje
- Varnost zaposlitve
- Pripadnost

Q12 – Ali bi zamenjali službo za nekoliko višjo plačo?

- Ne, nikakor
- Mogoče
- Da, z veseljem

Q13 – Ali bi se še enkrat zaposlili v tem podjetju?

- Da, z veseljem bi se še enkrat zaposlil
- Imam pomisleke glede ponovne zaposlitve
- Ne, nikakor se ne bi še enkrat zaposlil