

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**RAZISKAVA DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA  
ZAPOSLENIH V IZBRANI ORGANIZACIJI**

**Polona Trček**

**Ljubljana, september 2019**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**RAZISKAVA DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANI  
ORGANIZACIJI**

Kandidatka: Polona Trček  
Vpisna številka: 04044602  
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Uprava 1. stopnja  
Mentor: izr. prof. dr. Jože Benčina

Ljubljana, september 2019



## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Polona Trček, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava 1. stopnja, z vpisno številko 04044602, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: »Raziskava dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Jasmina Vajda Vrhunec, prof. slov.

Ljubljana, 17. 9. 2019

Podpis avtorice:



## POVZETEK

Zadovoljni zaposleni predstavljajo glavni pogoj za uspešen in učinkovit razvoj organizacije. Zagotavljanje zadovoljstva ob delu je zaposlenemu največja nagrada, ki mu jo podjetje lahko nudi. V diplomskem delu je predstavljena raziskava dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji. Namen diplomskega dela je z raziskavo teh dejavnikov organizaciji omogočiti zagotavljanje zadovoljstva in ugotoviti trenutno zadovoljstvo v organizaciji. Cilj diplomskega dela je raziskati dejavnike, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

V teoretičnem delu diplomskega dela so predstavljeni različne opredelitve pojma zadovoljstva zaposlenih, pomen zadovoljstva zaposlenih za organizacijo, posledice zadovoljstva in nezadovoljstva ter dejavniki zadovoljstva. V empiričnem delu diplomskega dela pa je bila opravljena anketa v organizaciji glede dejavnikov zadovoljstva. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kateri dejavniki imajo na zaposlene v organizaciji največji vpliv in kateri najmanjšega, kako so zaposleni trenutno zadovoljni na delovnem mestu in kaj bi lahko glede dejavnikov v organizaciji še izboljšali, da bi se zadovoljstvo povečalo. Pri preverjanju hipotez smo ugotovili, da so ženske na najvišje mesto uvrstile dejavnika odnos z nadrejenim in odnos med sodelavci, medtem ko so moški na prvo mesto uvrstili dejavnik vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino. Za zvišanje zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji bi lahko po mnenju zaposlenih naredili največ glede dejavnika seznanitev z načrtovanjem, saj so ga zaposleni izpostavili kot dejavnik, ki potrebuje izboljšavo. Rezultati raziskave so pokazali, da imata po mnenju zaposlenih na njihovo zadovoljstvo pri delu največji vpliv dejavnika odnos med sodelavci in odnos z nadrejenim. Na splošno je bilo ugotovljeno, da so zaposleni v proučevani organizaciji zadovoljni.

**Ključne besede:** dejavniki zadovoljstva, zadovoljstvo zaposlenih, nezadovoljstvo zaposlenih, organizacija x, merjenje zadovoljstva.

## **ABSTRACT**

### **RESEARCH ON THE FACTORS ON EMPLOYEE SATISFACTION IN SELECTED ORGANISATION**

Satisfied employees are an essential prerequisite for organizations to be successful and develop well. Providing job satisfaction is the greatest reward for an employee the company can offer. The diploma thesis presents research on the factors of employee satisfaction in a selected organization. The purpose of the diploma thesis is to enable the organization to provide employee satisfaction and to determine whether the employees are currently satisfied with the organization. The goal of the diploma thesis is to investigate the factors with the greatest impact on employee satisfaction. The theoretical part thus presents the possibilities of defining the concept of employee satisfaction, the importance of employee satisfaction for the organization, the consequences of satisfaction and dissatisfaction, and factors of satisfaction.

In the empirical part of the diploma thesis, a survey was conducted in the organization regarding satisfaction factors. The research wanted to find out which factors have the greatest impact on the employees of the organization, which ones have the smallest, how they are currently satisfied in the workplace, and what could be improved within the organization to increase satisfaction. When examining the hypotheses, we found that women ranked the relationship with the superior factor and the relationship between co-workers factor highest, while men ranked the work-family balance factor highest. To increase the satisfaction of the employees in the selected organization, according to the employees, the organization could work on the factor of familiarization with the planning, as the employees ranked it as a factor in need of improvement. The results of the research showed that, according to the employees, the most important factors are their relationship with their colleagues and their relationship with their superior. In general, the employees of the studied organization were found to be satisfied.

**Key words:** factors of satisfaction, employee factors, employee dissatisfaction, organization x, measuring satisfaction.



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	iii
POVZETEK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KAZALO .....	vii
KAZALO PONAZORITEV .....	viii
KAZALO SLIK.....	viii
KAZALO TABEL .....	viii
1 UVOD.....	1
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	3
2.1 OPREDELITEV POJMA.....	3
2.2 POMEN ZADOVOLJSTVA PRI DELU .....	4
2.3 ZADOVOLJSTVO IN NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU .....	5
3 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA .....	7
3.1 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA .....	7
3.2 SAMOSTOJNOST PRI DELU .....	11
3.3 ODNOS Z NADREJENIM .....	12
3.4 SEZNANITEV Z NAČRTOVANJEM .....	13
3.5 ODNOS MED SODELAVCI .....	13
3.6 USKLAJEVANJE RAVNOTEŽJA MED DELOM IN DRUŽINO.....	16
3.7 MERJENJE DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA.....	17
4 RAZISKAVA DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA V IZBRANI ORGANIZACIJI .....	19
4.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	19
4.2 IZVEDBA RAZISKAVE.....	20
4.3 ANALIZA REZULTATOV .....	20
4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	25
4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV.....	27
5 ZAKLJUČEK .....	30
LITERATURA IN VIRI.....	32
PRILOGE.....	34
PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	34

# KAZALO PONAZORITEV

## KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki zadovoljstva .....	10
---------------------------------------	----

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol .....	20
Tabela 2: V katero starostno skupino spadate? .....	21
Tabela 3: Kakšna je vaša delovna doba v podjetju? .....	21
Tabela 4: Kakšno je vaše zadovoljstvo na delovnem mestu? .....	22
Tabela 5: Dejavnika, ki najbolj vplivata na zadovoljstvo zaposlenih .....	22
Tabela 6: Dejavnika, ki imata na zadovoljstvo zaposlenih najmanjši vpliv .....	23
Tabela 7: Kateremu dejavniku zadovoljstva bi po vašem mnenju morali nameniti še več pozornosti in ukrepov za izboljšavo? .....	23
Tabela 8: Strinjanje s trditvami .....	25
Tabela 9: Ženske menijo, da na njihovo zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva dejavnik vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino .....	27

# 1 UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih je temelj vsake uspešne organizacije. Organizacija bo uspešno poslovala, če bodo zaposleni v organizaciji uspešni in učinkoviti, vendar bodo to stanje dosegli le, če se bodo pri delu počutili zadovoljni. Dejavniki na delovnem mestu lahko pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Prav tako ti dejavniki zaposlenim omogočajo, da so na delovnem mestu učinkovitejši in uspešnejši, ter jim zagotavljajo uresničevanje potreb in želja. Velja pa tudi obratno, če zaposleni z dejavniki niso zadovoljni, to privede do nezadovoljstva na delovnem mestu. Zato je za vodilne bistvenega pomena vpogled v dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. S tem spoznajo, kako se njihovi zaposleni dejansko počutijo ob opravljanju dela in kakšne so njihove delovne vrednote, pomembno pa je tudi, da izvedo, kaj zaposlenim v različnih situacijah res predstavlja zadovoljstvo. V ta namen jim tako zagotavljajo zadovoljstvo, pri tem pa lahko preverjajo, pri katerih dejavnikih so še možnosti za izboljšanje. Vodstvo ne sme pričakovati od zaposlenih velikih rezultatov in uspešnosti pri delu, če jim samo ne zagotavlja zadovoljstva na delovnem mestu.

Namen diplomskega dela je z raziskavo dejavnikov zadovoljstva organizaciji omogočiti zagotavljanje zadovoljstva in ugotoviti, kako so trenutno zadovoljni na delovnem mestu v proučevani organizaciji. Z merjenjem vpliva dejavnikov smo pridobili pomembne informacije, s katerimi lahko v organizaciji prilagodimo ukrepe in namenimo največ poudarka tistim, ki so ključ do večjega zadovoljstva zaposlenih.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kateri dejavniki imajo v proučevani organizaciji na zaposlene največji vpliv in kateri dejavniki imajo najmanjšega. Prav tako je cilj diplomskega dela tudi obravnavati vpliv dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih.

V sklopu raziskave smo proučevali naslednji hipotezi:

Hipoteza 1 (H1): Na zadovoljstvo zaposlenih v proučevani organizaciji imata največji vpliv dober odnos z nadrejenim in samostojnost pri delu, medtem ko imata najmanjši vpliv dober odnos v organizaciji in seznanitev z načrtovanjem.

Hipoteza 2 (H2): Ženske, ki so zaposlene v izbrani organizaciji, menijo, da na njihovo zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino.

Pri pisanju diplomskega dela smo uporabili deskriptivno in analitično metodo raziskovanja. V teoretičnem delu je bil uporabljen deskriptivni pristop raziskovanja. Rezultati raziskovalnega vprašalnika so prikazani z opisno statistično analizo. V praktičnem delu pa

je bil uporabljen analitični pristop, pri čemer smo uporabili tudi metodo anketiranja, tako da smo zbrali potrebne podatke in informacije.

Anketni vprašalnik je bil objavljen na spletni strani EnKlikAnketa (1KA). S pomočjo izračuna statističnih spremenljivk smo statistično obdelali podatke. Raziskava je bila izvedena v izbrani organizaciji. Pri statistični obdelavi rezultatov smo uporabili statistični program SPSS, s pomočjo katerega smo analizirali posamezne skupine odgovorov. Na podlagi rezultatov so podane ugotovitve in predstavljeni predlogi za uvedbo sprememb.

Za uvod v diplomsko delo smo najprej predstavili pojem zadovoljstvo zaposlenih in različne opredelitve avtorjev tega pojma. Prav tako smo predstavili posledice zadovoljstva in nezadovoljstva. Nato sledi poglavje o merjenju dejavnikov, ob koncu tega poglavja pa smo podrobneje predstavili proučevane dejavnike. V zadnjem delu diplomskega dela smo predstavili raziskavo in njene rezultate. Predstavili smo tudi anketni vprašalnik, statistično analizo in preverjanje hipotez.

## **2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu se odraža kot pozitiven odnos do dela, ki ga zaposleni opravlja. Ker lahko pri definiciji zadovoljstva zaposlenih zasledimo veliko različnih opredelitev avtorjev, smo jih v nadaljevanju nekaj predstavili.

### **2.1 OPREDELITEV POJMA**

Gorenak (2010) v svojem delu navaja več opredelitev zadovoljstva pri delu različnih avtorjev. Locke pojasnjuje, da lahko pojem zadovoljstvo pri delu pojmuje kot psihično stanje zaposlenega, ki mu notranji občutek na delovnem mestu pove, ali je pri opravljanju svojega dela zadovoljen ali nezadovoljen. Mobley obravnava zadovoljstvo pri delu kot razhajanje med tistim, kar zaposleni pri svojem delu ceni, in tistim, kar to zaposlenemu v določeni situaciji predstavlja. Avtorja Mueller in Price opredeljujeta zadovoljstvo kot raven, do katere zaposleni čutijo dober pristop do dela.

Vroom navaja, da se zadovoljstvo zaposlenih kaže predvsem kot posameznikovo dožemanje izkušnje z organizacijo, v kateri je posameznik zaposlen (Vroom, 1990).

Mihaličeva (2008) navaja, da lahko zadovoljstvo na delovnem mestu opredelimo kot občutek, ki vpliva na zaposlenega tako, da se ta odpravi na delovno mesto z veseljem, se rad vrača med sodelavce in se tudi pri delu dobro počuti. Prav tako navaja, da lahko zadovoljstvo zaposlenih opredelimo kot pozitivno stanje posameznika, ki je posledica posameznikovega doživljanja pri delu, poimenovanje stanja, delovnega okolja in izkušenj pri opravljanju dela.

Po Zupanovi (2001) pojem zadovoljstvo pri delu za zaposlene predstavlja pozitivno čustveno reakcijo na doživljanje občutkov pri opravljanju dela. Pri tem gre za notranje dožemanje počutja, na katero imajo vpliv številni dejavniki. Predvsem je to odvisno od tega, kako zaposleni zaznava dejanske razmere in jih ovrednoti s svojimi vrednotami. Pri tem ima največji pomen predvsem posameznikovo občutenje dela, kaj pričakuje in kaj je zaposlenemu glavnega pomena. Bolj pa bodo zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, če bodo zadovoljni s pogoji dela, ki jim jih nudi organizacija.

Kot v svojem delu navaja Špelko (2011), lahko zadovoljstvo opredelimo kot glavno in gonilno silo, ki posameznika motivira in spodbuja k vse večjemu delovanju v smeri uresničevanja delovnih ciljev.

## 2.2 POMEN ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja organizaciji pomemben in glavni pogoj za uspešen in učinkovit razvoj organizacije. S svojimi idejami, produktivnostjo in znanjem bo posameznik prispeval k rasti, razvoju in napredku, saj bo organizacija z njim dosegala večje uspehe. Za čim višjo uspešnost zaposlenih lahko naredimo največ, če jim pri delu zagotavljamo občutek zadovoljstva (Mihalič, 2008).

Zupanova (2001, str. 13) trdi, da mora podjetje, ki želi (p)ostati uspešno, zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu porabljali vse svoje zmožnosti in bili pri svojem delu uspešni. Prav tako je pomembno, da v podjetju dobijo enake možnosti vsi zaposleni.

Organizacije so tako uspešne in učinkovite le, če so zaposleni v organizaciji zadovoljni pri opravljanju svojega dela. Prav tako pa je organizacija lahko močna le toliko, kolikor je močan njen človeški kapital, ki ga bodo hitreje in učinkoviteje ustvarjali zadovoljni zaposleni za doseg cilja organizacije (Mihalič, 2008).

Dragman (2014) navaja: »Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, katero lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenem občutek veljave in ponosa, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom.«

Mihaličeva (2008) navaja zlata pravila zadovoljstva na delovnem mestu, in sicer je pomembno:

- da si postavimo cilje, ki jih lahko dosežemo;
- da do sodelavcev in vodij ohranjamo spoštljiv odnos;
- da skrbimo tako za strokovni kot osebni razvoj pri delu;
- da se osredotočimo na čim boljše opravljanje nalog;
- da se trudimo pridobivati povratne informacije o svojem delu;
- da rešujemo probleme in nesoglasja sproti;
- da nam kritike pomagajo pri izboljšanju rezultatov.

Vse več podjetij se zaveda, da ima na njihovo poslovanje zelo velik vpliv zadovoljstvo zaposlenih. Tako so korak pred konkurenco tista podjetja, ki imajo produktivne, motivirane in uspešne zaposlene. Zadovoljstvo zaposlenih pripomore tudi k dobrim rezultatom podjetja, prav tako imajo zaposleni boljši odnos do dela, so ponosni, da delajo v podjetju, so prisotni na delovnem mestu in so podjetju zvesti.

## 2.3 ZADOVOLJSTVO IN NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

V današnjem času se vedno bolj krepijo tista podjetja, ki se zavedajo, kako pomembno je, da imajo zadovoljne zaposlene. Potrebe zaposlenih so bistvenega pomena, njim je pomembno le, da jim jih podjetje omogoča. Zadovoljevanje potreb zaposlene vodi v zadovoljstvo, v nasprotnem primeru pa pride pri zaposlenih do nezadovoljstva.

Poleg zadovoljstva na delovnem mestu pa lahko pri zaposlenih zasledimo nezadovoljstvo, ki se kaže v odporu do opravljanja dela in tudi v odporu do prihajanja na delovno mesto ter še v drugih dejavnikih nezadovoljstva.

Kragelj (2007) je pri delu z ljudmi, ki so v tistem času iskali zaposlitev, navedel razloge, ki so vplivali na nezadovoljstvo zaposlenih:

- hiter prehod na tržno gospodarstvo;
- neustrezen odnos nadrejenih in slab odnos v kolektivu;
- zaposleni čutijo premalo samostojnosti pri delu;
- premalo pohval za opravljeno delo;
- zaposleni imajo željo napredovati, podjetja pa jim ne zagotavljajo izobraževanj.

Ker smo si ljudje med seboj zelo različni, so lahko znaki nezadovoljstva pri nekaterih zelo očitni in tako zelo hitro opazimo, da so zaposleni nezadovoljni. Seveda pa imamo na drugi strani tudi zaposlene, ki so nezadovoljni in ne povedo, kako se počutijo. Tako od njih zelo redko izvemo, ali so nezadovoljni ali zadovoljni, zato je pomembno, da sami prepoznamo ključne znake nezadovoljstva. Da so zaposleni nezadovoljni, lahko sklepamo na podlagi tega, da ne sodelujejo, se ne trudijo, na delovno mesto zamujajo, z delovnega mesta predčasno odhajajo, se izogibajo delu in tako podaljšujejo odmoro, se pritožujejo glede stvari, ki niso pomembne, se ne ravnavajo po pravilih v organizaciji, ne prevzamejo krivde in obtožujejo druge. Prav tako kažejo nezadovoljstvo pri zaposlenih: zelo slaba usposobljenost, nedisciplinarnost, nezadostna norma, neustrezno vodenje in osebni problemi, ki pripeljejo do nizke produktivnosti (Büssing, 1998).

Po Robbinsu (1991) poznamo štiri možne načine izražanja nezadovoljstva zaposlenih pri delu:

- zamenjava službe;
- zaposleni poizkuša izboljšati pogoje, predlaga izboljšave na delovnem mestu);
- zaposleni čakajo, da se bo situacija izboljšala);
- zaposleni so odsotni z delovnega mesta, zamujajo na delovno mesto.

Pomena merjenja zadovoljstva zaposlenih zavedajo tudi številne slovenske organizacije. Prizadevajo si, da bi na osnovi rezultatov meritev zadovoljstva sprejele ukrepe in tako vplivale na zadovoljstvo zaposlenih. Posledično bi se izboljšala tudi gospodarska uspešnost

podjetij. Pomembno je zavedanje vodstva o povezanosti zadovoljstva zaposlenih in večje motivacije za delo, kajti če postavimo v ospredje le gospodarsko uspešnost organizacije, to ne more zagotavljati trdnega razvoja podjetja (Špelko, 2011)



### **3 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA**

Na zadovoljstvu zaposlenih vpliva veliko dejavnikov. V tem poglavju predstavljamo proučevane dejavnike zadovoljstva.

#### **3.1 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA**

Na zadovoljstvo zaposlenih na službenem mestu ima vpliv kopica dejavnikov. Tovrstni dejavniki so v določenih okoljih in v različnih časovnih obdobjih različno zaželeni pri zaposlenih, zato ni pravila, ki bi zagotavljalo zadovoljstvo pri prav vseh zaposlenih. Med seboj se dejavniki različno povezujejo, dograjujejo in dopolnjujejo. Ker si zaposleni zastavljajo raznorazne cilje, jim nekateri dejavniki predstavljajo motivacijo in tako pripomorejo k njihovem zadovoljstvu, spet drugim zaposlenim pa se ti dejavniki zdijo običajni in so z njimi nezadovoljni (Paska, 2009).

Kunst (2018) v svojem delu pravi, da je mnoge raziskovalce dejavnikov zadovoljstva pri delu zanimalo, kaj je tisto, kar si zaposleni pri opravljanju dela najbolj želijo za doseg čim višjega zadovoljstva pri delu. Pri tem so poudarili, da se vrstni red dejavnikov razlikuje glede na posameznega zaposlenega. Prav tako se vrstni red razlikuje tudi od trenutnega položaja v katerem se zaposleni nahaja. Če se okoliščine na delovnem mestu zaposlenega spremenijo, se spremeni tudi vrstni red dejavnikov. Tako se lahko dejavnik po lestvici premakne veliko nižje oziroma veliko višje. Povprečno pa si dejavniki zadovoljstva sledijo v določenem vrstnem redu.

Dragman (2014) navaja, da ima na zadovoljstvo zaposlenih vpliv več dejavnikov, za katere je pomembno, da jih organizacija skozi čas spremlja in vzdržuje čim višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Dejavnike je treba ustrezno nadzorovati in skrbeti za tiste, ki pripomorejo in pozitivno učinkujejo na zadovoljstvo zaposlenih. S tem bo organizacija tudi v prihodnje lahko dosegala zastavljene cilje in visoke rezultate.

Kosi-Odlak (2018) navaja, da je naloga delodajalcev, da zagotavljajo svojim zaposlenim zadovoljstvo na delovnem mestu. To lahko zagotovijo s tem, ko raziskujejo, kaj morajo narediti, da bodo pri opravljanju dela zadovoljni, predani in motivirani.

Kosi-Odlak (2018) pojasnjuje, da imajo na zaposlene na delovnem mestu vpliv naslednji dejavniki zadovoljstva:

Splošni dejavniki:

- delo, ki ga opravljajo, jim mora predstavljati izziv: zaposleni mora opravljati delo, ki zanj ni prelahko, pa tudi ne pretežko. Za zaposlenega je primerno delo, ki je nad njegovimi sposobnostmi, mu predstavlja izziv in ni monotono;

- primerna fizična zahtevnost: delo ne sme biti utrujajoče;
- zaposlene je treba nagraditi: pomembno je, da zaposlene pohvalimo in skrbimo za razvoj zaposlenega, pomembna je tudi materialna nagrada;
- fizično okolje: zaposlenemu nudimo okolje, v katerem se počuti dobro, posledično bo uspešnejši in produktivnejši;
- delovni pogoji: pomembno je, da so cilji podjetja določeni tako, da upoštevajo vodstvo in zaposlene;
- samopodoba: zaposleni, ki imajo dobro samopodobo, so pri delu bolj zadovoljni;
- sodelovanje: pomembno je, da zaposleni in vodstvo sodelujejo, da se upoštevajo mnenja vseh zaposlenih v podjetju;
- menedžment: zaposleni bodo bolj zadovoljni, če je politika podjetja takšna, da zaposleni pomagajo določiti cilje;
- dodatki k plači: pomembno je, da se dobro opravljeno delo nagradi, lahko z dodatkom pri plači ali pa z nedenarno nagrado.

#### Okoljski dejavniki:

- dovolj informacij: pomembno je, da vodja poskrbi, da imajo zaposleni dovolj informacij za opravljanje dela. V primeru, da zaposleni dobijo preveč ali pa premalo informacij, bodo nezadovoljni;
- komunikacija: zaposleni bodo bolj zadovoljni, če bodo imeli možnost sodelovanja z vodstvom.

Herzberg (1959) je v svoji raziskavi raziskoval, kateri dejavniki najbolj vplivajo k zadovoljstvu pri delu in kateri dejavniki so krivci za nezadovoljstvo zaposlenih. Ugotovil je, da na zadovoljstvu zaposlenih najbolj vplivajo notranji dejavniki, kot so: delovni dosežki, možnost osebne rasti, možnost napredovanja v organizaciji in odgovornost pri delu. Kot navaja avtor, odsotnost nekaterih dejavnikov pri zaposlenih vpliva na njihovo nezadovoljstvo, in sicer: odnosi s sodelavci, ustrezna plača, dobre delovne razmere, dobri odnosi z nadrejenimi, ustrezno vodenje in ustrezna politika v organizaciji. Tako lahko povzamemo, da nekateri dejavniki zaposlene motivirajo, spet drugi pa vzdržujejo stabilno raven zadovoljstva. Na podlagi ugotovitev je sklepal, da odsotnost prvih, ki so motivatorji, ne povzroča nezadovoljstva zaposlenih, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva zaposlenih. Če torej zaposlenim omogočimo v njihovem delovnem okolju motivatorje, bodo zadovoljni, če jim zmoremo omogočiti v njihovem delovnem okolju tudi higienike, pa bomo pri zaposlenih preprečili nezadovoljstvo.

Svetlik (1988) je raziskoval, kaj zaposlene spodbuja k delu. Raziskava je pokazala, da zaposlenim izmed šestnajstih različnih dejavnikov največ pomeni, da imajo dobre medsebojne odnose. Takoj za tem dejavnikom so uvrstili možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela ter

pridobivanje novega znanja in sposobnosti. Leta 1994 pa so pri zaposlenih identificirali podobno skupino dejavnikov, ki določajo kakovost njihovega delovnega življenja: samostojnost, povezana z delovnim časom, samostojnost pri delu, vključenost v odločanje ter možnosti učenja in uporabe znanja pri delu. Navedene dejavnike so razvrstili na tiste, povezane s samostojnostjo, in tiste, povezane z znanjem. Ukvarjali so se z njihovim pomenom tako za organizacije kot za delavce. Skupna značilnost je, da se, skladno z že zgoraj navedeno Herzbergovo opredelitvijo, uvrščajo med motivatorje. To pomeni, da bodo organizacije v takih razmerah normalno poslovale, četudi tem dejavnikom v delovnem okolju ne bodo posvečale posebne pozornosti. Prav tako pa velja, da lahko brez njih le težko računajo na nadpovprečne rezultate.

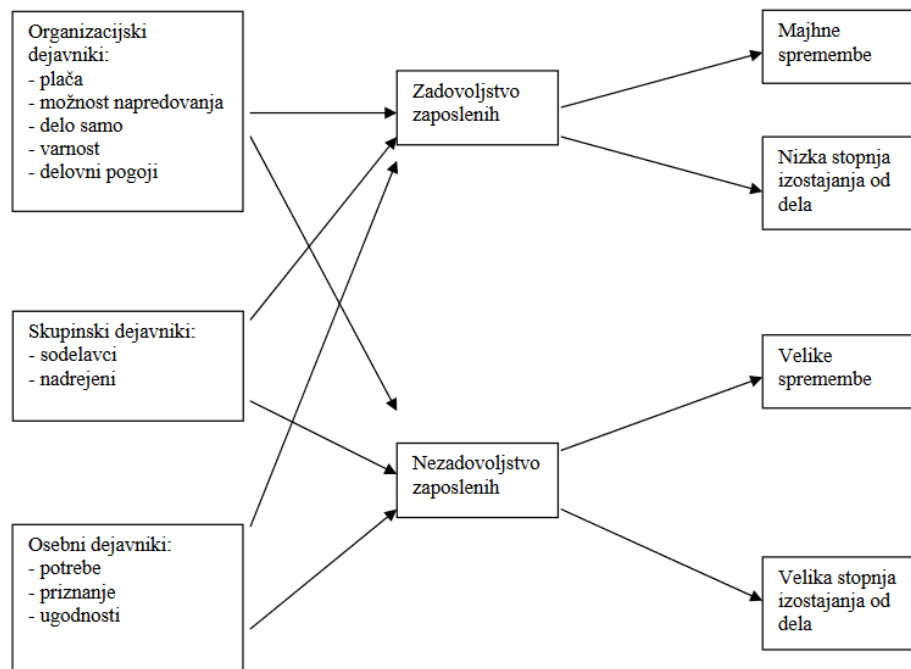
Ker ljudje različno vrednotimo cilje in stvari, se tudi pri dejavnikih zadovoljstva kažejo razlike. Medtem ko nekaterim denar predstavlja najpomembnejši dejavnik za zadovoljstvo pri delu, so drugi zadovoljni s plačo, ki jo imajo, in jim je najpomembnejši dejavnik osebni izziv (Možina idr., 2002). Dejavnike zadovoljstva, ki vplivajo na zaposlene, pa sta Možina in Svetlik (1998, str. 154–156) razdelila v šest skupin:

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti ter zanimivost dela;
- samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo zaposleni delal, samostojnost razporejanja delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti;
- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter nemoten potek dela;
- odnos pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup.

Moorhead in Griffin (1992) delita zadovoljstvo zaposlenih v naslednje tri skupine: v prvo skupino uvrščata organizacijske dejavnike, v drugo skupino skupinske dejavnike in v tretjo skupino osebne dejavnike. Kot je razvidno iz slike 1, v prvo skupino uvrščata možnost napredovanja, plačo, varnost in delovne pogoje. V drugo skupino uvrščata sodelavce in njihove nadrejene, v zadnjo skupino pa osebne potrebe, ugodnosti in prizadevanja. Na sliki 1 so vse tri skupine dejavnikov, ki vplivajo tako na zadovoljstvo kot na nezadovoljstvo zaposlenih. Pri tem se razlikujejo le po načinu in količini vplivanja na zadovoljstvo zaposlenih. Pri zadovoljnih zaposlenih lahko rečemo, da so spremembe, ki imajo vpliv na delo, majhne, prav tako je majhno tudi izostajanje z dela. V primeru, ko so zaposleni

nezadovoljni, so takšne spremembe velike, kar se kaže tudi v večjem izostajanju zaposlenih z delovnega mesta.

**Slika 1: Dejavniki zadovoljstva**



Vir: Moorhead & Griffin, Organizational behavior: managing people and organizations (1992, str. 113)

Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, je torej več, vendar vsi ne povzročajo enakega učinka zadovoljstva kot tudi ne nezadovoljstva (Špitalar, 2009). Predhodne raziskave (Alegre, Mas - Machuca & Berbegal - Mirabent, 2015) so pokazale, da imajo kombinacije različnih dejavnikov vpliv na zadovoljstvo zaposlenega. V okviru raziskave Mednarodne univerze v Kataloniji, ki je bila izvedena v španskem farmacevtskem podjetju, so ugotovili, kateri izmed petih dejavnikov (samostojnost, skupinsko delo, ravnotežje med delom in družino, podpora nadrejenih in seznanitev z načrtovanjem) skupno pripomorejo k zadovoljstvu pri delu. Pri prvi kombinaciji dejavnikov je bilo ugotovljeno, da imata na zadovoljstvo zaposlenih vpliv dejavnika seznanitev z organizacijsko strategijo in dober odnos z nadrejenim. Druga proučevana kombinacija dejavnikov sta samostojnost in seznanitev s strategijo, zadnja kombinacija dejavnikov pa zajema dober odnos zaposlenega z nadrejenim in seznanitev s strategijo. V nadaljevanju se bomo podrobneje osredotočili na naslednje dejavnike: odnos z nadrejenim, seznanitev z načrtovanjem, odnos med sodelavci, samostojnost pri delu ter vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino. Zanima nas, katera dva dejavnika po mnenju zaposlenih najbolj vplivata na njihovo zadovoljstvo in katera dva dejavnika najmanj.

### 3.2 SAMOSTOJNOST PRI DELU

Samostojnost pri opravljanju dela je prvi dejavnik, ki ga moramo oblikovati za primerno delovno mesto, da pri zaposlenih lahko dosežemo zadovoljstvo. Ta dejavnik pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem, kaj in kako bodo delali, da si sami razporejajo delovni čas in da so vključeni v odločanje o splošnejših vprašanjih glede dela v organizaciji. Samostojnost prinaša zaposlenim večjo odgovornost, saj odgovarjajo za svoj lastni uspeh ali neuspeh, prav tako pa z višjo stopnjo samostojnosti pri opravljanju dela razvijajo svoje sposobnosti. Lahko trdimo, da višja stopnja samostojnosti pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj so samostojni delavci bolj odgovorni, navdušeni in uspešni. Za dosego občutka zadovoljstva morajo imeti zaposleni dovolj samostojnosti, tako da imajo možnost lastnega odločanja in presoje ter nimajo stalnega nadzora vodje, da jim ta le nudi pomoč in podporo. Najpogostejša napaka, ki jo vodje naredijo, je, da svojim zaposlenim ne nudijo dovolj samostojnosti pri delu in jih neprestano nadzorujejo, največkrat pa to vodi do odhoda iz organizacije (Špitalar, 2009).

V raziskavi Svetlika (1998) so podrobneje opredelili štiri vidike samostojnosti. Prvi vidik samostojnosti je samostojnost delovnega časa. Pri tem gre za to, koliko delavci med opravljanjem dela lahko »razpolagajo sami s seboj«, in sicer glede začetka in konca opravljanja dela ter med delovnim časom. V raziskavi so ugotovili, da je imela leta 1994 le tretjina zaposlenih gibljiv delovni čas, skoraj polovica zaposlenih pa je morala biti točna pri prihodu in odhodu z dela. Drugi vidik samostojnosti je avtonomija med potekom dela. Pri samostojnosti zaposlenih je bistvena možnost odločanja o delu, ki ga zaposleni opravljajo, in sicer da imajo možnost odločanja, kaj in kako delajo v organizaciji. Boljše rezultate dobimo glede možnosti vpliva na to, kako delavci opravijo svoje delo. Kljub temu pa raziskava kaže, da tudi na to več kot polovica delavcev nima nobenega vpliva ali pa je njihov vpliv majhen. Ta podatek nakazuje, da je stopnja profesionalizacije dela v naših organizacijah majhna, ker se od profesionalno usposobljenih delavcev pričakuje, da v veliki meri sami odločajo o poteku njihovega dela. Po drugi strani pa je očitno, da visoka individualizacija dela nikakor ne zagotavlja tudi samostojnosti pri delu. Iz tega je mogoče razbrati nizko usposobljenostjo in neznanje menedžmenta, da bi razvil raznovrstne oblike soodločanja delavcev – od sistematičnega informiranja do delegiranja odločitev na nižje ravni, avtonomnih delovnih skupin in drugih oblik vključevanja delavcev v odločanje. Četrty vidik samostojnosti opredeljuje vključenost posameznikov pri odločanju o odločitvah, ki so pomembnejše, in sicer o tem, kaj se bo proizvajalo, o sprejemanju ljudi na delo in o zadevah, ki se tičejo denarja. Da pri tem sodelujejo, potrjuje slaba tretjina zaposlenih, to je približno toliko, kot jih odgovarja, da znatno, veliko ali zelo veliko odločajo o tem, kaj se bo delalo. Po vseh navedenih podatkih se zdi, da v naših organizacijah določeno samostojnost pri delu uživa tretjina do polovica zaposlenih. To so delavci, od katerih je mogoče pričakovati vsaj nekaj ustvarjalnosti.

### 3.3 ODNOS Z NADREJENIM

Odnosi na delovnem mestu igrajo pomembno vlogo, saj so tisti element, ki igra bistveno vlogo pri oblikovanju delovnega mesta, še posebej pa je zadovoljstvo pri delu najprej odvisno od odnosa, ki ga imata nadrejeni in njegov podrejeni. Šele takrat, ko zaposleni svojega nadrejenega sprejmejo glede na njegov značaj in karakter, menedžer postane vodja. V organizaciji, ki je urejena in se med seboj vsi spoštujejo, lahko zaposleni čutijo, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno, in s svojim delom prispevajo k skupnemu uspehu organizacije (Kunst, 2011).

Dobro počutje na delovnem mestu je zelo odvisno od odnosov, ki jih imamo z nadrejenim. Za dobre odnose z nadrejenim je pomembno, da (Saop, 2015):

- znamo izbrati najprimernejši čas in način komunikacije;
- se nadrejenega ne bojimo povprašati za njegovo mnenje glede našega dela, ki ga opravljamo;
- z njim komuniciramo na osebni ravni, ga povprašamo, kako je preživel vikend, ter se pozanimamo o njegovih hobijih in dejavnostih, s katerimi se ukvarja zunaj službe.
- mu ponudimo pomoč na način, da ga vprašamo, ali mogoče potrebuje našo pomoč glede tekočih projektov;
- nadrejenega obveščamo o trenutnem dogajanju na delovnem mestu;
- da prosimo za nasvet in pomoč, če smo v dilemi;
- se do njega vedno obnašamo spoštljivo, tudi če nam ni najbolj všeč;
- poskušamo biti nevtralni ob govoricah v podjetju;
- se potrudimo zgraditi dober odnos s svojim šefom – odnos, ki bo temeljil na medsebojnem zaupanju.

V spletni raziskavi, ki ga je izvedlo podjetje Moje delo, so anketiranci dejavnik odnos z nadrejenim uvrstili na prvo mesto, torej kot najpomembnejši dejavnik za zadovoljstvo na delovnem mestu. Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni dajo največ poudarka na odnos z vodjo, saj se je namreč izkazalo, da je veliko odpovedi posledica njegovega slabega odnosa z nadrejenim. Če imamo z nadrejenim dober odnos, nam to omogoča razvijanje osebnih in strokovnih potencialov. Franca (2007) navaja, da če naš vodja želi na vsak način uveljaviti svojo voljo, z nami nima pristnega odnosa in ne vzpostavlja ustrezne komunikacije, imamo le malo možnosti, da bomo pri opravljanju nalog na delovnem mestu motivirani in zadovoljni.

Tudi Mihelič (2002) pojasnjuje, da je pomembno, da se med zaposlenimi in nadrejenimi sklone partnerstvo, s katerim postanejo enakopravni in tako vsak posameznik prispeva svoj delež za doseg skupnega cilja. Prav tako je pomembno, da si med seboj zaposleni in vodje ne nasprotujejo, temveč sodelujejo kot zavezniki, s skupnimi interesi in cilji. Na zaposlene ima to pozitiven vpliv, saj sproža zadovoljstvo, ki je ključnega pomena za celotno

organizacijo. Tako je pomembno, da si med seboj pomagajo, eden drugemu nudijo pomoč in prispevajo enak delež organizaciji glede na posameznikove zmožnosti ter da ščitijo skupne interese – to je v praksi lažje doseči v malih podjetjih, saj pri večjih podjetjih pride do več ekip, ki imajo svoje interese. Pomembno je tudi, da ne glede na to, na katerem položaju v organizaciji zaposleni dela, za vse veljajo enaka pravila, torej da imajo vsi možnost uveljavljanja enakih privilegijev in pravic. Nadrejeni naj se ne boji povprašati svojih zaposlenih o tem, kakšna so njihova pričakovanja v zvezi z njim, saj so take informacije zelo koristne. Posledično bodo s tem zadovoljni tudi zaposleni, saj bo na podlagi njihovih informacij, ki jih je pridobil glede njihovih pričakovanj, izbral ustreznejši način vodenja.

### **3.4 SEZNANITEV Z NAČRTOVANJEM**

Sevčnikar (2006) je načrtovanje poimenoval kot delovni proces, ki pomeni zamišljanje rezultata dela in delovnega procesa. Prav tako je načrtovanje opredelil kot razmišljanje o stvareh, ki se še bodo zgodile, in pripravo na te stvari za doseg rezultata, ki bi bil čim bližje zaželenim rezultatom.

Načrtovanje je tudi proces usklajevanja, načrtovanja ciljev in rezultatov, je tudi neke vrste odločanje posameznikov. Namen načrtovanja je čim uspešnejše poslovanje organizacije. Pri načrtovanju se srečamo s številnimi prednostmi glede oblikovanja ciljev organizacije in delovanja podjetja, na podlagi tega se seznanimo tudi s slabostmi, lahko zaznamo izzive in nevarnosti iz okolja (Sevčnikar, 2006).

Da je organizacija lahko uspešna, ima ključno vlogo prav povezava ciljev organizacije s cilji, ki jih imajo zaposleni. Poleg ustreznega systemskega pristopa je nujno, da z zaposlenimi sodelujemo pri načrtovanju ciljev v organizaciji. Tako zaposlenim omogočamo, da lahko s svojim delom prispevajo k dobičku. Načrtovanje zaposlenih je eden izmed najpomembnejših vidikov. Pri seznanitvi z načrtovanjem je treba najprej raziskati cilje organizacije, istočasno pa je treba tudi analizirati želje posameznika in jih uskladiti s cilji organizacije. Bistvenega pomena je posameznikova osebna zadovoljitev za doseg čim boljših rezultatov (Možina idr., 2002).

### **3.5 ODNOS MED SODELAVCI**

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, so tudi dobri odnosi med zaposlenimi. Ljudje se z njimi srečujemo vsakodnevno, predvsem pa so odvisni od naše osebnosti in lastnega mnenja.

Prijeten kolektiv je za večino zaposlenih najpomembnejši pogoj za zadovoljstvo in je na lestvici kriterijev zelo visoko umeščen. Pomen kolektiva je pri zaposlenih največkrat večji kot pomen plače, dela, ki nas zanima, in možnosti napredovanja. Sporni medsebojni odnosi med sodelavci so velikokrat pogost razlog za odhod zaposlenega iz podjetja, tudi če

zaposleni prejema visoko plačo in opravlja delo, ki ga veseli. V nasprotju s tem pa so prav dobri odnosi med sodelavci tisti, ki upravičijo nizko plačo in slabe delovne pogoje pri opravljanju dela. Naše počutje na delovnem mestu je načeloma odvisno od ljudi, ki nas obkrožajo, in ne od nas samih (Mihalič, 2008).

Če imamo željo po dobrih odnosih med sodelavci, se moramo tudi sami nadzorovati pri svojem obnašanju do drugih. Ko se odločimo, kako se bomo vedli do svojih sodelavcev, izberemo tudi naš pogled na druge. Način vedenja do drugih sodelavcev ima učinek na to, kako se bodo sodelavci odzvali na nas. Vedno bolj se je pomembno zavedati dejstva, da če smo sami prijazni in vljudni do sodelavcev, se bodo tako tudi oni obnašali do nas. Če se obnašamo do drugih sodelavcev napadalno, lahko pričakujemo z njihove strani enak odziv. Dobri odnosi med sodelavci prinašajo številne pozitivne učinke. Kažejo se predvsem v izpolnjevanju delovnih nalog, večji uspešnosti zaposlenih pri delu, medsebojni pomoči med sodelavci in pomoči pri raznih problemih. Dobri odnosi med sodelavci so odvisni od njih samih. Zaposleni so veliko bolj zadovoljni, če delajo v organizaciji, kjer se s sodelavci zelo dobro razumejo, si zaupajo in medsebojno pomagajo (Svetlik, 2002).

Svetlik (2002) navaja, da so odnosi, ki jih imamo s sodelavci na delovnem mestu, eni izmed najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva pri delu. Izhajajo iz nas samih in iz naših osebnostnih lastnosti. Odnosi, ki jih imamo na delovnem mestu, so zelo pomembni pri:

- izpolnjevanju delovnih in poslovnih nalog ter za doseg ciljev organizacije;
- ustvarjanju ter razvoju etike in delovne morale;
- humanizaciji človeka in njihovega dela.

Najpomembnejše pravilo za dobre odnose med sodelavci je, da se moramo do drugih obnašati tako, kot bi mi želeli, da se oni obnašajo do nas. Odnosi, ki jih vzpostavljamo na delovnem mestu, so precej odvisni od nas samih. Zlato pravilo pravi, da če bomo do drugih spoštljivi, iskreni in sočutni, se bodo tako tudi oni obnašali do nas. Prav to je ključno pri doseganju ciljev, ki smo si jih zadali v organizaciji (Kocjan, 2017). Dobri odnosi med zaposlenimi so pomembni in koristni, vendar niso samoumevni, zato se moramo zanje potruditi.

Lamovčeva (1991, v Kocjan, 2017) razlaga, da dobri medsebojni odnosi zagotavljajo zaposlenim zadovoljstvo in uspeh, kajti vplivajo na:

- priznavanje različnosti, ki je osnova za dogovarjanje in sprejemanje kompromisov. Ob tem moramo sprejemati tudi mnenje drugih in jim dati možnost za obrazložitev njihovih stališč;
- vzajemnost odnosov, ki predstavlja obojestransko aktivnost, in sicer sprejemanje in podajanje predlogov, dogovarjanje in kontroliranje. Pomeni skupno iskanje rešitev in možnosti za doseganje cilja;



- omogočanje osebnega izražanja oziroma pravico, da lahko kdorkoli izrazi svoje mnenje in želje. To vključuje neodvisen, lasten in samostojen razvoj posameznika;
- dajanje in sprejemanje povratnih informacij, kar pomeni, da moramo znati dajati povratne informacije sogovorniku, saj lahko le tako ve, kako njegovo mnenje oziroma početje vpliva na nas. V nasprotnem primeru to ni odnos enega do drugega, temveč življenje drug ob drugem;
- priznavanje nasprotij, kar je pomembna značilnost dobrih odnosov, saj vemo, da odnos, v katerem vladata le harmonija in strinjanje, ni realen. Slej kot prej v odnosu pride do nasprotnih mnenj in takrat je treba k problemu pristopiti z razumevanjem in iskrenostjo;
- preprečevanje dvopomenske situacije, kar pomeni, da smo ob izražanju svojih mnenj in dejanj iskreni ter ne mislimo eno, govorimo ali delamo pa drugo. S tako komunikacijo ustvarimo boljše vzdušje, poleg tega pa pridobimo zaupanje druge osebe;
- ne vsiljevanje svojega mnenja oziroma pogleda na nekaj drugi osebi. Osebe ne prepričujemo o nečem, kar ni res, oziroma je pogled s stališča druge osebe drugačen;
- izogibanje nehoteni ali nevrotični zlorabi drugega, kar pomeni, da ne silimo druge osebe v nekaj, česar ne želimo narediti sami. Na ta način nekateri rešujejo svoje notranje konflikte in probleme.

Medsebojni odnosi med zaposlenimi so lahko avtoritativni: taki odnosi v organizaciji so za zaposlene ovirajoči, saj jih močno omejujejo pri osebnem razvoju. Za take odnose je značilno, da si menedžer pri svojem načinu dela in s svojim stilom postavi strogo mejo. Zaposleni imajo enosmerno komunikacijo, med odnosi je čutiti veliko nezaupanja, prisotna sta stroga kontrola in ukazovanje. Za menedžerja je značilno, da zna vse, ima vedno prav in je edini, ki ima možnost odločanja o vsem. Njegovi sodelavci samo poslušajo in delajo po njegovih navodilih. Glede avtoritativnega medosebnega odnosa navajajo, da gre pri njem za oblikovanje sodelovanja na neprimeren način, taki odnosi pa pripeljejo do manipuliranja in nezaupanja. Prav tako taki odnosi med zaposlenimi niso kakovostni. Druga delitev odnosov ločuje posredne in neposredne odnose. Za posredni odnos je značilno, da menedžer izkorišča svojo nadrejeno vlogo in posledično daje navodila, postavlja zahteve podrejenim. Zadnja delitev odnosov navaja demokratične medosebne odnose. Ta odnos se imenuje tudi neposreden odnos, pri katerem sta si menedžer in sodelavec med seboj enakopravna. Za ta odnos je značilno, da med njima poteka dialog, prisotne so povratne informacije, ki so zelo pomembne za medsebojno razumevanje (Možina, 2002, str. 23-28).

### **3.6 USKLAJEVANJE RAVNOTEŽJA MED DELOM IN DRUŽINO**

Delo in družina sta dve izmed najpomembnejših področij v našem življenju, ki se med seboj vsakodnevno povezujeta. Pri usklajevanju dela in družine pa velikokrat pride do konflikta. Konflikt nastane, ko naše osebne obveznosti in opravila na delovnem mestu negativno vplivajo na načrtovanje obveznosti in vloge v družinskem življenju, in obratno. Tako kot težave v službi ovirajo delovanje v družini, torej tudi družina ovira delovanje na delovnem področju.

Lahko bi trdili, da za veliko večino ljudi usklajevanje poklica in družine predstavlja težavo. Iz službe prihajajo pozno, posledično so izčrpani ter imajo slabo vest in občutek krivde, da premalo časa posvečajo partnerju in družini. Vsak pri sebi mora odkriti svoj recept za usklajevanje teh dveh dejavnikov, pomembno pa je, da si čez teden jasno porazdelimo čas tako za zasebno življenje kot za delo. Ko je čas za družino, je pomembno, da odmislimo delo in se popolnoma posvetimo družini, ker je pri vsem tem pomembna ločitev poklicnega in zasebnega življenja (Grün, 2011).

Vsakodnevni opravki v službi prinašajo stres in obveznosti. Ker preživimo vse več časa na delovnem mestu, se vse več ljudi sprašuje, kako poleg kariere in družine najti čas tudi zase.

Da se lažje spopademo z vsem tem, so na voljo različne oblike pomoči in ukrepi, ki prispevajo k olajšanju našega življenja.

Najpogostejši ukrepi so:

- časovna prožnost pri kasnejšem prihodu ali možnost zgodnejšega odhoda z delovnega mesta;
- starši imajo prednost pri načrtovanju počitnic – tako si sami izberejo način izrabe dopusta in njegovo trajanje;
- razne ugodnosti pri starševskem dopustu;
- delo na domu ali delo od doma;
- organizacija športnih in prostočasnih dejavnosti za zaposlene in njihove družinske člane;
- pomoč pri vključitvi v delovni proces po vrnitvi s starševskega dopusta;
- delo za krajši za delovni čas;
- dodatni prosti dnevi zaradi družinskih obveznosti in za posebne namene.

Zaposleni se morajo truditi po svojih najboljših močeh za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, vsekakor pa od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim bodo to poskušali lajšati s pogoji na delovnem mestu (Kanjuo Mrčela & Sadar Černigoj, 2007).

### **3.7 MERJENJE DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA**

Za organizacijo je merjenje dejavnikov zadovoljstva zelo pomembno, saj na osnovi merjenja pridobimo pomembne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva zaposlenih. Prav tako dobimo informacije o slabostih in prednostih različnih dejavnikov ter lahko spremljamo, kaj ima slab vpliv na zaposlene in kje so potrebne nujne izboljšave. Bistvenega pomena za organizacijo je informacija glede trenutnega stanja zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Namen merjenja je predvsem, da vodstvo pridobi pomembne informacije, na podlagi katerih se vidi, kje in na katerih področjih v organizaciji je treba ukrepati. Za organizacije, ki se odločijo, da z merjenjem ugotovijo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, je priporočljivo, da to izvajajo vsaj enkrat letno (Mihalič, 2008).

Z merjenjem dejavnikov zadovoljstva lahko ugotovimo, kateri dejavniki zaposlenim največ pomenijo in so ključnega pomena za njihovo zadovoljstvo pri opravljanju dela. Rezultati merjenja nam pokažejo, katere dejavnike je treba spremeniti oziroma po potrebi nagraditi in prilagoditi za doseg čim večjega zadovoljstva zaposlenih. Prednost merjenja dejavnikov zadovoljstva predstavlja spoznanje splošnega počutja zaposlenih v organizaciji. Velik pomen merjenja dejavnikov zadovoljstva je tudi v tem, da s tem izboljšamo trenutno stanje zadovoljstva v organizaciji. Tako za zaposlene naredimo veliko, saj jim posledično omogočamo prijazno organizacijo, kar se kaže tudi v kasnejšem razvoju in rasti organizacije (Mihalič, 2008).

Povratne informacije glede dejavnikov zadovoljstva organizaciji koristijo, saj se lahko izogne nezadovoljstvu, prav tako ima vpogled v rezultate, ki ji koristijo za izboljšavo dejavnikov zadovoljstva v organizaciji. Z merjenjem vpliva dejavnikov tako pridobimo pomembne informacije, s katerimi bi v organizaciji prilagodili ukrepe za izboljšavo in namenili največ poudarka tistim, ki so ključ do večjega zadovoljstva zaposlenih. S tem ko podjetje vzdržuje zadovoljstvo pri zaposlenih, si na podlagi tega omogoča še boljšo konkurenčnost in doseganje zadanih ciljev organizacije.

Pri dejavnikih zadovoljstva je pomembno, da upoštevamo tudi stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Primer tega je, da je lahko dejavnik, ki je v organizaciji ocenjen kot manj pomemben, vendar so zaposleni z njim zadovoljni, manj kritičen kot kakšen drug dejavnik, s katerim so lahko zaposleni prav tako nezadovoljni, a so ga označili kot pomembnejšega. Zato je pomembno, da se bolj posvetimo dejavniku, ki je za zaposlene pomembnejši, saj to predstavlja prednost in tako organizacija ohranja najboljše zaposlene (Tavčar, 2004).

Kunst (2018) pravi, da je glavno vprašanje pri merjenju dejavnikov zadovoljstva, ugotoviti katere so tiste bistvene značilnosti, ki imajo največji vpliv k njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu.

Pri merjenju dejavnikov večina sestavljavcev vprašalnika določi dejavnike na podlagi svojih izkušenj. Pri tem si lahko pomagamo s standardiziranim vprašalnikom in tako rezultate primerjamo tudi z drugimi podjetji ali med različnimi oddelki. Nekateri avtorji pa menijo, da takšen način vprašalnika ni pravilen, saj se dejavniki zadovoljstva med podjetji razlikujejo. Prav tako menijo, da bi morali najprej na manjšem vzorcu opraviti pilotno raziskavo in proučiti, kateri dejavniki so relativni za proučevano podjetje. Nato sledi diferencialna občutljivost, pri čemer v primeru, da na vprašanje odgovorijo vsi enako, tega ne uvrstimo v anketo (Špitalar, 2009).

Špitalar (2009) v svojem delu navaja, da je pri dejavniku zadovoljstva pomembno upoštevati tudi stopnjo zadovoljstva ali nezadovoljstva. Meni, da je lahko dejavnik, ki je ocenjen kot manj pomemben, zaposleni pa so z njim nezadovoljni, manj kritičen kot dejavnik, s katerimi so zaposleni prav tako nezadovoljni, a so ga ocenili kot pomembnejšega. Torej se je treba ukvarjati s tem dejavnikom. Vendar pa se je treba ukvarjati tudi z dejavniki, ki so zaposlenim pomembni, tudi če so z njimi zaposleni zadovoljni, saj ti dejavniki zagotavljajo ohranitev najboljših kadrov.

Zadovoljstvo zaposlenih proučujemo na dva načina. Pri enem načinu lahko njegovo celovito zadovoljstvo pri delu ugotavljamo glede na to, kako je posameznik zadovoljen z delom, ki ga opravlja, kot celoto, pri tem pa upoštevamo vse dejavnike zadovoljstva. Drugi način proučevanja zadovoljstva pa je povezan z določenim področjem dela zaposlenega. Ker je namen raziskave, da izboljšamo zadovoljstvo pri zaposlenih, je priporočljivo, da ugotovljene rezultate predstavimo tudi zaposlenim (Špitalar, 2009).

Tavčar (2004) opredeljuje tri sklope metod merjenje zadovoljstva: kvantitativne metode (anketiranje), kvalitativne metode (intervjuje) in sekundarne podatke (evidenca pritožb). Pri kvantitativni metodi vodilni v organizaciji opredelijo tiste dejavnike zadovoljstva, ki jih želijo izmeriti. Nato jih zaposleni na podlagi vprašalnika ocenjujejo. S to metodo pridobimo odgovore na vprašanja, kaj in koliko. Pri tej metodi lahko izpostavimo naslednje prednosti merjenja: vnaprej določeni dejavniki na podlagi poenotnega vprašalnika, primerljivost rezultatov med dejavniki, oddelki oziroma podjetji, anonimnost anketirancev in sledenje sprememb. Vendar lahko poleg prednosti izpostavimo tudi nekatere slabosti te metode. Zaposleni imajo največkrat omejeno možnost, da izrazijo lastno mnenje, in tako ne ugotovimo vzrokov za njihovo nezadovoljstvo.

Pri kvalitativni metodi merjenja zadovoljstva poteka merjenje v obliki intervjujev. Najpogosteje je uporabljena in najučinkovitejša kombinacija vodenega intervjuja s skupinskimi tehnikami. Pri tem lahko izpostavimo kot prednost, da na podlagi te metode pridemo do celovitega, bogatega razumevanja vedenja pri zaposlenih. Vendar ima omenjena metoda tudi svoje slabosti: nenatančna primerjava med oddelki, podjetji, izvedemo jo lahko le na opisni ravni in ne s številskim ocenjevanjem (Kocjan, 2017).

## **4 RAZISKAVA DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA V IZBRANI ORGANIZACIJI**

V empiričnem delu diplomske naloge smo želeli raziskati dejavnike, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter dejavnike, ki imajo najmanjši vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi ugotovljenih rezultatov raziskave smo potrdili oziroma zavrgli hipoteze.

### **4.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE**

Anketni vprašalnik smo sestavili na osnovi dveh raziskav v magistrskih nalogah z naslovom Dejavniki zadovoljstva radioloških inženirjev z delom v Sloveniji (Turk, 2014) in Analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju (Kunst, 2018). Anketni vprašalnik meri splošno zadovoljstvo zaposlenih, dejavnike zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki v organizaciji, kateri dejavnik bi po njihovem mnenju potreboval izboljšavo in ali menijo, da organizacija, v kateri delajo, potrebuje izboljšavo dejavnikov zadovoljstva.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz devetih vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša predvsem na splošna demografska vprašanja, in sicer smo zaposlene povprašali po spolu, starosti in številu let zaposlitve v podjetju x. Pri naslednjem vprašanju smo jih povprašali po njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu, ki so ga ocenjevali s petstopenjsko lestvico, ki je bila izražena s stopnjevanjem odgovorov od 1 do 5 po naslednjem vrstnem redu: 1 – zelo majhno, 2 – majhno, 3 – srednje, 4 – veliko, 5 – zelo veliko. Vprašanje je merilo, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v proučevani organizaciji. Drugi del vprašalnika se navezuje na kombinacijo dveh dejavnikov, ki po mnenju zaposlenih najbolj vplivata na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, in prav tako na kombinacijo dveh dejavnikov, ki po njihovem mnenju najmanj vplivata na njihovo zadovoljstvo pri delu. Izbirali so lahko med naslednjimi dejavniki: odnos z nadrejenim, odnos med sodelavci, seznanitev z načrtovanjem, samostojnost pri delu ter vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino. Tudi v tem sklopu so anketiranci odgovarjali na zaprti tip vprašanj na podlagi lestvice, ki je bila izražena s strinjanjem s trditvami od 1 do 5 po naslednjem vrstnem redu: od zelo malo do zelo močno. V zadnjem delu vprašalnika smo zaposlene povprašali o dejavnikih zadovoljstva, in sicer katerega izmed petih dejavnikov bi bilo treba izboljšati. Tako so anketiranci imeli možnost podati mnenja in predloge za izboljšavo dejavnikov v primeru, če so menili, da bi jih lahko v organizaciji še izboljšali.

## 4.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Raziskavo dejavnikov zadovoljstva smo izvedli v organizaciji, v kateri smo zaposleni. Organizacija uspešno dela na področju gradbeništva, saj je eno izmed uspešnejših gradbenih podjetij v Sloveniji. Na željo vodilnih v podjetju imena organizacije ne bomo navedli, zato ga bomo v empiričnem delu opredelili kot organizacijo X. Osnovni namen raziskave je bil predvsem, da v izbrani organizaciji proučimo dejavnike zadovoljstva zaposlenih. Vprašalnik za ugotavljanje dejavnikov zadovoljstva smo izdelali na spletni strani 1ka, povezavo do vprašalnika pa smo zaposlenim posredovali na njihove službene elektronske naslove. Anketiranje zaposlenih je potekalo od 29. 7. 2019 do 10. 8. 2019. Anketni vprašalnik smo razposlali med vse zaposlene v organizaciji X in jih prosili za sodelovanje v raziskavi. Zbrali smo 44 rešenih anket od skupno 69 poslanih anket, kar pomeni, da je v anketni raziskavi sodelovalo 64 % vseh zaposlenih. V času, ko smo razposlali anketni vprašalnik, je bilo kar nekaj zaposlenih na dopustu, zato predvidevamo, da bi lahko pridobili še kakšno rešeno anketo več. Podatke smo obdelali z računalniškim programom za statistično obdelavo – SPSS. Tabele, predstavljene v nadaljevanju diplomskega dela, so izključno iz lastnega vira.

## 4.3 ANALIZA REZULTATOV

Tabela 1: Spol

	Frekvenca	Odstotek
Moški	19	43,2
Ženska	25	56,8
Skupaj	44	100,0

Vir: lasten

Tabela 1 prikazuje spol anketirancev, ki so sodelovali v raziskavi. V proučevani organizaciji je vsega skupaj zaposlenih 72 ljudi, od tega je 39% žensk in 61% moških. Iz tabele je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo 44 zaposlenih. Po podatkih ankete so skoraj vse ženske odgovorile na anketni vprašalnik (43,2%), odgovorov moškega spola pa smo prejeli le polovico (56%).

**Tabela 2: V katero starostno skupino spadate?**

	Frekvenca	Odstotek
21–40 let	34	77,3
41–60 let	9	20,5
61 let ali več	1	2,3
Skupaj	44	100,0

Vir: lasten

Tabela 2 prikazuje starostno strukturo sodelujočih v izbrani organizaciji. Iz tabele je razvidno, da je kolektiv precej mlad, saj največ anketirancev (77,3%) spada v starostno skupino 21–40 let. Samo 1 anketiranec spada v starostno skupino 61 let ali več. Največ odgovorov smo prejeli od zaposlenih, ki spadajo v starostno obdobje 21–40 let. Odgovor na anketni vprašalnik smo prejeli tudi od edinega zaposlenega v starostni skupini 61 let in več.

**Tabela 3: Kakšna je vaša delovna doba v podjetju?**

	Frekvenca	Odstotek
Manj kot 2 leti	18	40,9
Od 2 do 5 let	16	36,4
Več kot 5 let	10	22,7
Skupaj	44	100,0

Vir: lasten

Tabela 3 prikazuje delovno dobo anketirancev v proučevani organizaciji. Iz tabele lahko razberemo, da največ anketirancev (40,9%) dela v organizaciji manj kot 2 leti. Sledijo jim anketiranci z delovno dobo od 2 do 5 let, najmanj anketirancev (11,7%) pa je v organizaciji zaposlenih 5 let ali več. Če primerjamo rezultate s celotno populacijo zaposlenih in številom anketirancev, jih je med njimi odgovorilo največ, ki so v organizaciji zaposleni manj kot 2 leti. Skupno število le-teh je 33 (46%). Delovno dobo od 2 do 5 let ima 30% zaposlenih, 24% zaposlenih pa je v organizaciji zaposlenih več kot 5 let.

Tabela 4 prikazuje, kakšno je po mnenju anketirancev njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Po oceni lahko sklepamo, da skoraj enak delež sodelujočih v raziskavi čuti srednje zadovoljstvo in veliko ali zelo veliko. Iz rezultatov lahko sklepamo, da so zaposleni v organizaciji zadovoljni, saj jih skoraj polovica meni, da čutijo veliko ali zelo veliko zadovoljstvo. Pričakovanja vodstva so bila, da bo zelo malo zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi izbralo odgovor, da čutijo zelo majhno ali majhno zadovoljstvo. Rezultat nas tako ni presenetil.

**Tabela 4: Kakšno je vaše zadovoljstvo na delovnem mestu?**

	Frekvenca	Odstotek
Zelo majhno	1	2,3
Majhno	1	2,3
Srednje	21	47,7
Veliko	16	36,4
Zelo veliko	5	11,4

Vir: lasten

Tabela 5 prikazuje oceno dejavnikov, ki ima po mnenju anketirancev največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Iz tabele lahko razberemo, da največ anketirancev, in sicer 72 %, meni, da na njihovo zadovoljstvo najbolj vpliva dejavnik odnos med sodelavci, ki je, kot je razvidno iz tabele, močno prevladujoč dejavnik. Kot naslednjega anketiranci navajajo dejavnik odnos z nadrejenim, ki je prejel 56 %. Sledi dejavnik vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino, za katerega se je odločilo 43 % anketirancev. Med manj pomembne dejavnike uvrščajo dejavnik samostojnost pri delu, ki ga je izbralo le 29 % anketirancev. Najmanjši pomen so zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi pripisali dejavniku seznanitev z načrtovanjem. Rezultate si lahko interpretiramo tako, da večina sodelujočih v raziskavi daje prednost dobrim odnosom v kolektivu (s sodelavci, nadrejenimi), ki jim omogočajo dobro počutje pri opravljanju dela, ne pripisujejo pa velikega pomena načinu dela v organizaciji, kamor uvrščamo samostojnost, načrtovanje dela v prihodnosti.

**Tabela 5: Dejavnika, ki najbolj vplivata na zadovoljstvo zaposlenih**

Dejavniki, ki imajo največji vpliv	Delež anketirancev, ki so ocenili, da ima dejavnik vpliv	Standardni odklon
Odnos med sodelavci	72 %	0,451
Odnos z nadrejenim	56 %	0,501
Vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino	43 %	0,501
Samostojnost pri delu	29 %	0,462
Seznanitev z načrtovanjem	4 %	0,211

Vir: lasten

Zanimalo nas je tudi, katera dva dejavnika imata na zadovoljstvo zaposlenih najmanjši vpliv, torej jim zaposleni posledično pripisujejo najmanj možnosti, da bi lahko povečala njihovo zadovoljstvo v organizaciji. Iz tabele 6 je razvidno, da po mnenju anketirancev najmanj pripomoreta k njihovem zadovoljstvu dejavnik seznanitev z načrtovanjem, ki je dosegel velik delež odgovorov, in sicer 73 %, in dejavnik samostojnost pri delu, za katerega se je



odločila več kot polovica anketirancev. Na podlagi rezultatov ponovno ugotavljamo, da sodelujoči v raziskavi pripisujejo največ pomena glede zadovoljstva v organizaciji odnosom, ki jih imajo s svojimi sodelavci, nadrejenimi, in odnosom v družini pred dejavniki, ki jim zagotavljajo samostojnost pri delu, načrtovanju njihovega dela v organizaciji.

**Tabela 6: Dejavnika, ki imata na zadovoljstvo zaposlenih najmanjši vpliv**

Dejavniki, ki imajo najmanjši vpliv	Delež anketirancev, ki so ocenili, da dejavnik nima vpliva	Standardni odklon
Seznanitev z načrtovanjem	73 %	0,451
Samostojnost pri delu	59 %	0,497
Vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino	25 %	0,438
Odnos z nadrejenim	16 %	0,370
Odnos med sodelavci	14 %	0,347

Vir: lasten

V tabeli 7 so prikazani rezultati ocene anketirancev o tem, katerim dejavniku bi morali nameniti največ pozornosti. Nekaj več kot tretjina anketirancev meni, da bi morali nameniti največ pozornosti dejavniku seznanitev z načrtovanjem. Izboljšav si želijo tudi pri dejavniku vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino (20,5%), kar kaže na to, da zaposleni še vedno težko usklajujejo delo in družino, kljub določenim olajšavam, s katerimi se podjetje trudi, da bi zaposleni lažje usklajevali ti dve področji.

**Tabela 7: Kateremu dejavniku zadovoljstva bi po vašem mnenju morali nameniti še več pozornosti in ukrepov za izboljšavo?**

	Frekvenca	Odstotek
Odnos z nadrejenim	3	6,8
Vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino	9	20,5
Samostojnost pri delu	6	13,6
Odnos med sodelavci	4	9,1
Seznanitev z načrtovanjem	15	34,1
Nobenemu izmed naštetih	7	15,9
Skupaj	44	100,0

Vir: lasten

V tabeli 8 so prikazane trditve, ki se nanašajo na proučevane dejavnike zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Na osnovi rezultatov je moč razvrstiti dejavnike glede na višino ocene posameznih trditev. Najnižjo oceno je prejela trditev »v našem oddelku je pogosto opaziti zavist med sodelavci«, ki je prejela povprečno oceno 2,32. Rezultat potrjuje

predhodno ugotovitev, da v izbrani organizaciji prevladuje pozitivna in prijetna klima. Nizko oceno je prejela tudi trditev »moja služba negativno vpliva na moje zasebno življenje«, ki je prejela povprečno oceno 2,45, ki je presenetljiva, saj smo v anketi predhodno ugotovili, da si kar nekaj anketirancev s tega področja želi izboljšav. Med nizko ocenjenimi je še trditev »o načinu rešitve problema odloča samo vodja«, ki je prejela povprečno oceno 2,77, kar kaže na to, da imajo tudi zaposleni v organizaciji možnost lastnega prispevanja k rešitvi, kar potrjujeta tudi trditev »imam možnost sodelovanja pri odločanju ciljev«, ki je prejela povprečno oceno 3,20, in trditev »imam možnost sodelovanja pri odločanju«, ki so jo anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,41.

Najvišje ocenjena trditev je »s sodelavci imam dobre medsebojne odnose«, ki je prejela povprečno oceno 4,32, kar kaže na dobre medsebojne odnose v organizaciji, ki zaposlenim tudi največ pomenijo. To potrjuje tudi ocena trditve »svojega nadrejenega cenim in spoštujem«, s povprečno oceno 4,20, kar potrjuje, da imajo zaposleni dobre odnose ne samo s sodelavci, temveč tudi s svojimi nadrejenimi. Visoko oceno je dosegla tudi trditev »v našem oddelku prevladuje dobro razpoloženje«, ki so jo anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,14. Ponovno lahko opazimo, da so anketiranci visoko povprečno oceno, in sicer 4,09, dali trditvi »pri opravljanju del in nalog sem lahko samostojen«, ki pa, kot lahko razberemo iz tabele 6, ima po mnenju anketirancev majhen vpliv na njihovo zadovoljstvo. Trditev »imam možnost lastnega dela« je bila ocenjena s povprečno oceno 4,07, kar kaže na to, da imajo zaposleni veliko možnosti, da so pri svojem delu samostojni.

**Tabela 8: Strinjanje s trditvami**

Strinjanje s trditvami	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična	
				sredina	Standardni odklon
Imam podporo in pomoč s strani neposredne vodje	44	2	5	3,91	0,830
O načinu rešitve problemov odločamo skupaj s sodelavci	44	2	5	3,89	0,784
S sodelavci imamo dobre medsebojne odnose	44	2	5	4,32	0,708
Imam možnost sodelovanja pri odločanju	44	1	5	3,41	0,871
Imam možnost sodelovanja pri določanju ciljev	44	1	5	3,20	1,025
Pri opravljanju del in nalog sem lahko samostojen	44	3	5	4,09	0,676
Imam možnost organiziranja lastnega dela	44	2	5	4,07	0,728
Pravočasno prejemam povratne informacije	44	1	5	3,32	0,983
S strani vodje čutim motivacijo	44	1	5	3,68	1,116
Nadrejeni mi daje primerne informacije o tem, kaj moram delati	44	1	5	3,57	1,283
V našem oddelku je pogosto opaziti zavist med sodelavci	44	1	5	2,32	1,073
Z obsegom sodelovanja pri pomembnih odločitvah sem zadovoljen	44	1	5	3,50	0,902
Svojega nadrejenega cenim in spoštujem	44	1	5	4,20	0,954
Moja služba negativno vpliva na zasebno življenje	44	1	5	2,45	1,190
V našem oddelku prevladuje dobro razpoloženje	44	2	5	4,14	0,824
O načinu rešitve problema odloča samo vodja	44	1	5	2,77	0,912

Vir: lasten

#### 4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

V povezavi s prvo hipotezo smo v raziskovalnem delu raziskovali, kateri dejavniki imajo največji vpliv na njihovo zadovoljstvo. Hipotezo 1 namreč pravi:

H1: Na zadovoljstvo zaposlenih v proučevani organizaciji imata največji vpliv dober odnos z nadrejenim in samostojnost pri delu, medtem ko imata najmanjši vpliv dober odnos v organizaciji in seznanitev z načrtovanjem.

Iz raziskave izhaja (tabela 5), da imata po mnenju anketirancev na zadovoljstvo zaposlenih v proučevani organizaciji največji vpliv dober odnos z nadrejenim in odnos med sodelavci, ki so ju sodelujoči v raziskavi visoko ovrednotili. Prav tako lahko iz raziskave ugotovimo, da sta dejavnika, ki imata najmanjši vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, samostojnost pri delu in seznanitev z načrtovanjem (tabela 6). Na tej osnovi moramo hipotezo 1 zavrniti. Ob postavljanju hipotez smo bili prepričani, da na zadovoljstvo v organizaciji najbolj vplivata odnos z nadrejenim in ne toliko odnos z zaposlenimi ter lastna samostojnost pri delu, ki nam omogoča, da smo pri opravljanju dela kreativni, da si delo razporedimo tako, kot nam ustreza. Kljub temu pa smo med raziskavo ugotovili, da to zaposlenim ni pomembno toliko kot dobro počutje v organizaciji, bodisi z nadrejenimi bodisi s sodelavci.

Hipoteza 2 pa se glasi:

H2: Ženske, ki so zaposlene v izbrani organizaciji, menijo, da na njihovo zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva dejavnik vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino.

Iz tabele 9 je razvidno, da so ženske, ki so sodelovale v raziskavi na najvišje mesto uvrstile dejavnik odnos z nadrejenim, enako oceno ima tudi dejavnik odnos med sodelavci. Nekoliko nižje so uvrstile dejavnik vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino, na predzadnjem mestu je dejavnik samostojnost pri delu. Najslabše ocenjen dejavnik je dejavnik seznanitev z načrtovanjem. Na podlagi rezultatov lahko hipotezo 2 ovržemo.

Ponovno smo bili ob postavljanju hipotez prepričani, da ženskam največ zadovoljstva prinaša usklajevanje med družino in delom, ki pa po zbranih rezultatih ni bilo med najbolj visoko ocenjenimi dejavniki. Izkazalo se je, da ženskam, ki so sodelovale v raziskavi največ zadovoljstva prinašajo dobri odnosi z nadrejenim in s sodelavci. Tak rezultat bi lahko pripisali temu, da ženske v tem času dajejo prednost karieri pred družino, kar bi lahko povezali tudi s tem, da se ženske za družino odločajo vse kasneje in da večina anketirank v organizaciji nima družine ter posledično dajejo več prednosti drugim dejavnikom. Ob ponovni raziskavi bi se lahko bolj poglobili v demografske podatke, kjer bi lahko dodali tudi podatek o tem, ali imajo zaposlene ženske otroke.

**Tabela 9: Ženske menijo, da na njihovo zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva dejavnik vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino**

Dejavniki zadovoljstva	Spol	N- Numerus	Aritmetična	
			sredina	Standardni odklon
Vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino	Moški	19	0,47	0,513
	Ženske	25	0,40	0,500
Odnos z nadrejenim	Moški	19	0,36	0,496
	Ženske	25	0,72	0,458
Samostojnost pri delu	Moški	19	0,36	0,496
	ženske	25	0,24	0,436
Seznanitev z načrtovanjem	Moški	19	0,05	0,229
	ženske	25	0,04	0,200
Odnos med sodelavci	Moški	19	0,73	0,452
	ženske	25	0,72	0,458

Vir: lasten

#### **4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV**

Z anketnim vprašalnikom, ki se je navezoval na dejavnike zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji, smo ugotovili, da sodelujoči v raziskavi menijo, da imata na njihovo zadovoljstvo največji vpliv dejavnika odnos z nadrejenim in odnos med sodelavci. Na podlagi slabše ocenjenih dejavnikov smo ugotovili, da so anketiranci mnenja, da imata na njihovo zadovoljstvo najmanjši vpliv dejavnika seznanitev z načrtovanjem in samostojnost pri delu. Slabše ocenjen dejavnik, ki bi po mnenju anketirancev potreboval izboljšavo, je dejavnik seznanitev z načrtovanjem.

Dejavnik odnos med sodelavci smo proučevali na osnovi naslednjih trditev: »s sodelavci imamo dobre medsebojne odnose«, »v našem oddelku prevladuje dobro razpoloženje«, »v našem oddelku je pogosto opaziti zavist med sodelavci« in »o načinu rešitve problemov odločamo skupaj s sodelavci«. Rezultati raziskave so pokazali, da se je najmanj anketirancev strinjalo s tem, da je v njihovem oddelku moč opaziti zavist med sodelavci, kar potrjuje že znano dejstvo, da se zaposleni v kolektivu dobro razumejo in v njihovem oddelku prevladuje pozitivna klima.

Poleg odnosa med sodelavci pa zaposlenim, ki so sodelovali v raziskavi, prav tako največ zadovoljstva predstavlja dejavnik odnos z nadrejenim. Dejavniki smo proučevali na osnovi naslednjih trditev: »svojega nadrejenega cenim in spoštujem«, »s strani vodje čutim motivacijo«, »imam podporo in pomoč s strani vodje« ter »nadrejeni mi dajejo primerne informacije o tem, kaj moram delati«. Rezultati raziskave so pokazali, da se je najmanj anketirancev strinjalo s trditvijo, da o načinu rešitve problema odloča samo vodja. Na

podlagi tega rezultata lahko sklepamo, da imajo zaposleni v organizaciji veliko možnosti za sodelovanje pri rešitvah problemov in da imajo možnost svojega mnenja. Največ anketirancev se je strinjalo s trditvijo, da svojega nadrejenega cenijo in spoštujejo. Predlogi anketirancev, s katerimi bi izboljšali ta dejavnik, se navezujejo na več medsebojnega sodelovanja med sodelavci in izboljšanje medsebojne interne komunikacije.

Pri dejavniku vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino lahko ugotovimo, da so anketiranci z dejavnikom zadovoljni, saj se s trditvijo, ki pravi, da njihovo delo negativno vpliva na njihovo zasebno življenje, strinja zelo malo. Glede rezultata lahko sklepamo, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki ne vpliva na njihovo družinsko življenje, kar nas zelo veseli. Ker v organizaciji nimajo certifikata »Družini prijazno podjetje«, bi se lahko v prihodnje odločili za ta certifikat, saj se mi zdi to pomemben korak do ukrepov, s katerimi bi zaposlenim omogočili še lažje usklajevanje ravnovesja med delom in družino. Prav tako bi lahko zaposlenim omogočili delo od doma, saj je veliko zaposlenih iz oddaljenih krajev. Vključeni v raziskavo so mnenja, da bi za izboljšanje dejavnika vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino bila potrebna razbremenitev z delom, saj bi tako lahko lažje in v službenem času opravili vse obveznosti.

Dejavnik samostojnost pri delu smo proučevali na osnovi dveh trditev: »pri opravljanju del in nalog sem lahko samostojen« ter »imam možnost organiziranja lastnega dela«. Obe trditvi sta ocenjeni zelo dobro, bolje pa je ocenjena trditev »pri opravljanju del in nalog sem lahko samostojen«. Rezultati so pokazali, da so anketiranci mnenja, da so lahko pri opravljanju dela samostojni, prav tako imajo zaposleni možnost odločanja o tem, kaj in kako bodo delali, lahko si sami razporejajo delovni čas in so vključeni v odločanje o vprašanih glede dela v organizaciji. Vse to jim prinaša večjo samostojnost, posledično pa tudi večje zadovoljstvo pri opravljanju dela. Pri tem dejavniku lahko izpostavimo predlog anketirancev, da si v prihodnje želijo več izobraževanj glede dela, ki ga opravljajo.

Dejavnik seznanitev z načrtovanjem, ki po mnenju anketirancev potrebuje največ izboljšav, smo proučevali na osnovi naslednjih trditev: »z obsegom sodelovanja pri določanju ciljev sem zadovoljen«, »imamo možnost sodelovanja pri odločanju«, »pravočasno prejemam povratne informacije« in »imam možnost sodelovanja pri določanju ciljev«. Največ anketirancev se je strinjalo s trditvijo, da so z obsegom sodelovanja pri pomembnih odločitvah zadovoljni. Ugotovili smo, da je dejavnik seznanitev z načrtovanjem v primerjavi s preostalimi proučevanimi dejavniki najslabše ocenjen in da si sodelujoči v raziskavi glede izboljšave zadovoljstva dejavnikov najbolj želijo, da se v organizaciji v prihodnje več posvetijo prav temu dejavniku. Tudi mi imamo nekaj predlogov, ki se navezujejo na izboljšave tega dejavnika: vsak zaposleni bi lahko sam prispeval k oblikovanju ciljev/vizije podjetja v prihodnosti, več timskih sestankov, s katerimi bi vodje pravočasno obvestili

zaposlene o dogajanju v podjetju, ter podajanje idej oziroma predlogov zaposlenih na sestankih.

Ob koncu analize rezultatov lahko povzamemo bistvene ugotovitve empiričnega dela. Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi med najbolj vplivne dejavnike, ki izboljšujejo njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu uvrščajo dejavnik odnos s sodelavci ter odnos s svojim nadrejenim. Rezultati raziskave kažejo, da je večina anketirancev srednje zadovoljnih na delovnem mestu, zato bi tega v prihodnje lahko dodatno izboljšali s »team buildingi«, druženjem s sodelavci in različnimi dejavnostmi izven delovnega časa. Glede na podatke raziskave lahko zaposleni dobro usklajujejo družinsko življenje in delo, saj smo ugotovili, da njihovo delo nima negativnega vpliva na njihovo zasebno življenje. Kljub temu pa si anketiranci želijo spremembe oziroma izboljšave na tem področju, zato bi bilo v prihodnosti smotrno razmisliti, da bi organizacija kljub trenutnim olajšavam (časovna prožnost prihoda in odhoda z delovnega mesta, bolniška odsotnost ob bolezni otroka, izredni dopust 1.9 za prvošolčka, itd), ki jim omogočajo lažje usklajevanje teh dveh področij razmislila o certifikatu »Družini prijazno podjetje.« Anketiranci med najmanj vplivne dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu uvrščajo dejavnik seznanitev z načrtovanjem in samostojnost pri delu. Kljub temu si anketiranci želijo, da bi njihova organizacija v prihodnosti poskušala izboljšati dejavnik seznanitev z načrtovanjem. Sodelujoči v raziskavi pa si kljub vsem proučevanim dejavnikom v podjetju želijo nove izboljšave, ki bi jim izboljšale njihovo produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Njihovi predlogi so se nanašali na: višjo plačo, nagrajevanje za uspešnost, telovadbo med delovnim časom ter različne aktivnosti za popestritev dela.

## 5 ZAKLJUČEK

Vedno pomembnejši dejavnik vsake organizacije, ki želi biti uspešna, je zadovoljstvo zaposlenih. Kljub dobrim rezultatom raziskave priporočamo, da merijo dejavnike zadovoljstva vsaj enkrat letno. Priporočamo jim, da se še bolj osredotočijo na dejavnike, za katere zaposleni menijo, da so potrebni izboljšav. Ker vsak posameznik različno vrednoti korist dejavnikov, je pomembno, da upoštevamo različna mnenja ter stalno spremljajo in izboljšujemo dejavnike. Diplomsko delo je podalo odgovore na številna vprašanja, ki smo si jih zastavili pred pisanjem diplomskega dela. Zadovoljni zaposleni so ključ do uspešnega poslovanja podjetja, uspešnost pa se večja z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Lahko rečemo, da so podjetja ljudje in da so lahko močna le toliko, kolikor so zadovoljni zaposleni, ki delajo v podjetju. Prav tako zadovoljni zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju in stremijo k doseganju skupnega cilja organizacije.

V diplomskem delu smo preverili dve hipotezi:

H1: Na zadovoljstvo zaposlenih v proučevani organizaciji imata največji vpliv dober odnos z nadrejenim in samostojnost pri delu, medtem ko imata najmanjši vpliv dober odnos v organizaciji in seznanitev z načrtovanjem.

To hipotezo smo ovrgli, saj je na podlagi anketnega vprašalnika mogoče ugotoviti, da so anketiranci mnenja, da na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu najbolj vplivata dejavnika odnos s sodelavci in odnos z nadrejenim, najmanj pa dejavnika seznanitev z načrtovanjem in samostojnost pri delu. Vodilni v proučevani organizaciji bi morali večji poudarek nameniti dejavnikom, za katere anketiranci menijo, da imajo na njihovo zadovoljstvo najmanjši vpliv, saj bi tako pripomogli k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih.

H2: Ženske, ki so zaposlene v izbrani organizaciji, menijo, da na njihovo zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino.

To hipotezo smo ovrgli, saj so ženske (72 %) v proučevani organizaciji mnenja, da na njihovo zadovoljstvo najbolj vpliva dejavnik odnos z nadrejenim, enako odstotek (72 %) pa ima tudi dejavnik odnos med sodelavci. Na tretjem mestu (40 %) je dejavnik vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino.

Med pisanjem diplomskega dela smo raziskovali, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji. Cilj je bil ugotoviti, kateri dejavniki imajo v proučevani organizaciji na zaposlene največji vpliv in kateri dejavniki najmanjšega. Cilj diplomskega dela je bil tudi obravnavati vpliva dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih.



Iz analize rezultatov (tabela 5) izhaja, da so anketiranci mnenja, da na njihovo zadovoljstvo najbolj vplivata dejavnika odnos med sodelavci in odnos z nadrejenim.

Kot je razvidno iz analize anketnih vprašalnikov v raziskavi, bi bilo treba izboljšati dejavnik seznanitev z načrtovanjem, saj so ga anketiranci izpostavili kot dejavnik, ki je najbolj potreben izboljšav. Ker v proučevani organizaciji do sedaj še niso izvedli tovrstne raziskave, menimo, da smo svojim delom prispevali podjetju s podatki o potrebah in željah zaposlenih za čim višje zadovoljstvo pri delu. Povratne informacije tako podjetju koristijo, saj se lahko izogne nezadovoljstvu, prav tako pa ima vpogled v rezultate, ki mu koristijo za izboljšavo dejavnikov zadovoljstva. Ker je proučevano podjetje eno izmed družb v koncernu, bi lahko raziskavo dejavnikov zadovoljstva zaposlenih izvedli v vseh družbah koncerna in nato rezultate primerjali.

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

Alegre, I., Mas - Machuca, M., & Berbegal - Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of business research*, 69(4), 1390–1395.

Bussing, A. 1998. *Motivation and satisfaction*. The hand book of human resource management. London: Thompson Business Press.

Černigoj-Sadar, N., Kanjuo - Mrčela, A., Stropnik, N., & Rovere, B. (2011). *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Franca, V. (2007). Kako s participativnim menedžmentom uresničujemo interese zaposlenih. *Delavska participacija*, 5.

Gorenak, M. (2011). Analiza zaznavanja dejavnikov zadovoljstva slovenskih turističnih vodnikov in spremljevalcev. *Naše gospodarstvo, letnik 57, številka 1/2*, str. 26-34.

Grün, A. (2011). *Življenje in poklic*. Koper: Ognjišče.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Dragman, D. (2014). Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 102–112. Pridobljeno s [https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo\\_2013\\_19\\_dragman\\_damjana.pdf](https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2013_19_dragman_damjana.pdf)

Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kocjan, T. (2017). *Vpliv odnosov med zaposlenimi na njihovo zadovoljstvo pri delu* (diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem.

Kosi-Odlak, H. (16. 9. 2018). Zadovoljstvo zaposlenih. *Na poti k odličnosti!* Pridobljeno s <http://pios.si/zadovoljstvo-zaposlenih/>

Kragelj, R. (28. 8. 2007). Ko ljudje samo še hodijo v službo. *Kadrovanje*. Pridobljeno s [http://www.kadrovanje.com/clanek\\_koljudje.ph](http://www.kadrovanje.com/clanek_koljudje.ph)

Kunst, A. (2018). *Analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju* (magistrsko delo). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

Mayer, J. (2005). Ali znamo zadovoljstvo zaposlenih le meriti ali tudi izboljševati?. *Merjenje zadovoljstva zaposlenih*, 1(1), 1–9.

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

- Moorhead, G. & Griffin, W. R. (1992). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Dallas: Houghton Mifflin company.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D. in drugi (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*, uredil Možina, S., Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (2002). Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 6(1), 23–28.
- Paska, J. (2009). *Dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Robbins, S. (1991). *Organizational behavior*. Englewood cliffs: Prentice-Hall.
- Svetlik, I. (1998). *Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Špitalar, D. (2009). *Zadovoljstvo pri delu* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tatika plus. (2. 12. 2015). Kako komunicirati s šefom? *Saop*. Pridobljeno s <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/kako-komunicirati-s-sefom/>
- Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM*, 2(6), 46–49.
- Turk, B. (2014). *Dejavniki zadovoljstva radioloških inženirjev z delom v Sloveniji* (magistrsko delo). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Vroom, V. H. (1990). *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*. Boston: Harvard Business School press.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne : spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

# PRILOGE

## PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Sem Polona Trček, študentka 3. letnika Fakultete za upravo, smer Javna uprava v Ljubljani. Prosila bi vas za izpolnitev anketnega vprašalnika z naslovom Raziskava dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji, ki ga potrebujem za izdelavo diplomskega dela. Rezultati bodo uporabljeni izključno za namen priprave diplomskega dela. Sodelovanje v anketi je popolnoma anonimno.

Za rešeno anketo se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

1. Spol:

M    Ž

2. V katero starostno skupino spadate?

a) Do 20 let.

b) 21–40 let.

c) 41–60 let.

č) 61 let in več.

3. Kakšna je vaša delovna doba v podjetju?

a) Manj kot 2 leti.

b) 2–5 let.

c) Več kot 5 let.

4. Na spodnji lestvici označite svoje zadovoljstvo na delovnem mestu:

1 – zelo malo

2 – malo

3 – srednje

4 – močno

5 – zelo močno

--	--	--	--	--

zelo malo

zelo močno

1

2

3

4

5

5. Prosim vas, da izmed spodaj naštetih dejavnikov izberete dva dejavnika zadovoljstva, ki imata po vašem mnenju največji vpliv na zadovoljstvo pri delu:

- a) odnos z nadrejenim
- b) vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino
- c) samostojnost pri delu
- č) odnos med sodelavci
- d) seznanitev z načrtovanjem

6. Prosim vas, da izmed spodaj naštetih dejavnikov izberete dva dejavnika zadovoljstva, ki imata po vašem mnenju najmanjši vpliv na zadovoljstvo pri delu:

- a) odnos z nadrejenim
- b) vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino
- c) samostojnost pri delu
- č) odnos med sodelavci
- d) seznanitev z načrtovanjem

7. Prosim vas, da ocenite, koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami, pri čemer je lestvica naslednja:

1 – se sploh ne strinjam

2 – se ne strinjam

3 – niti se ne strinjam niti se strinjam

4 – se strinjam

5 – se zelo strinjam

	1	2	3	4	5
Imam podporo in pomoč s strani neposrednega vodje.					
O načinu rešitve problemov odločamo skupaj s sodelavci.					
S sodelavci imamo dobre medsebojne odnose.					
Imam možnost sodelovanja pri odločanju.					
Imam možnost sodelovanja pri določanju ciljev.					
Pri opravljanju del in nalog sem samostojen.					
Imam možnost organiziranja lastnega dela.					
Pravočasno prejemam povratne informacije.					
S strani vodje čutim motivacijo.					

Nadrejeni mi dajejo primerne informacije o tem, kaj bi moral delati.					
V našem oddelku je pogosto opaziti zavist med sodelavci.					
Z obsegom sodelovanja pri pomembnih odločitvah sem zadovoljen.					
Svojega nadrejenega cenim in spoštujem.					
Moja služba negativno vpliva na moje zasebno življenje.					
V našem oddelku prevladuje dobro razpoloženje.					
O načinu rešitve problemov odloča samo vodja.					

8. Kateremu dejavniku zadovoljstva bi po vašem mnenju morali nameniti še več pozornosti in ukrepov za izboljšavo?

- a) Odnos z nadrejenim.
- b) Vzpostavljanje ravnotežja med delom in družino.
- c) Samostojnost pri delu.
- č) Odnos med sodelavci.
- d) Seznanitev z načrtovanjem.
- e) Nobenemu izmed naštetih.

9. Ali menite, da bi v organizaciji, v kateri ste zaposleni, lahko dejavnike zadovoljstva še kako izboljšali? Če menite, da bi jih lahko, napišite svoje mnenje in predloge izboljšav.