

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Ljubljana, april 2009

DAŠA ŠPITALAR

## **IZJAVA**

Študent/ka Daša Špitalar izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.4.2009

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

## KAZALO

Uvod .....	1
1 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu .....	2
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu .....	2
1.2 Zadovoljevanje potreb .....	4
1.2.1 Teorija potreb .....	5
1.2.2 Adelferjeva teorija potreb ERG .....	6
1.3 Oblikovanje dela .....	7
1.3.1 Pristopi k oblikovanju dela .....	8
1.3.2 Oblikovanje dela za zagotavljanje zadovoljstva .....	10
1.3.3 Načini oblikovanja dela .....	11
1.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih .....	13
1.4.1 Pomen merjenja .....	13
1.4.2 Potek merjenja zadovoljstva pri delu .....	14
2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu .....	19
2.1 Delo .....	23
2.2 Vodstvo organizacije .....	24
2.3 Sodelavci .....	24
2.4 Neposredno nadrejeni .....	25
2.5 Možnostmi napredovanja .....	25
2.6 Plača .....	26
2.7 Delovni pogoji .....	26
2.8 Možnosti za izobraževanje .....	27
2.9 Stalnost zaposlitve .....	27
2.10 Delovni čas .....	28
2.11 Komuniciranje .....	28
3 Posledice zadovoljstva in nezadovoljstva .....	29
3.1 Povečanje zadovoljstva pri delu .....	29
3.2 Uspešnost zaposlenega .....	31
3.3 Uspešnost podjetja kot posledica zadovoljstva zaposlenega .....	32
3.4 Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu .....	34
4 Zadovoljstvo in drugi dejavniki v podjetju .....	36
4.1 Povezanost zadovoljstva zaposlenih in motivacije .....	36
4.1.1 Dvofaktorska motivacijska teorija .....	37
4.1.2 Teorija značilnosti dela .....	37
4.1.3 Teorija spodbujanja .....	39
4.1.4 Teorija pričakovanja .....	39
4.1.5 Teorija pravičnosti .....	40
4.2 Vpliv klime na zadovoljstvo .....	40
Sklep .....	41
Literatura in viri .....	43
Priloga	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija delovne motivacije.....	6
Slika 2: Uporaba rezultatov merjenja za usmerjanje aktivnosti.....	16
Slika 3: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih .....	22
Slika 4: Model značilnosti dela .....	38
Slika 5: Model pričakovanja: .....	39

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Posledice uporabe različnih pristopov k oblikovanju dela.....	8
Tabela 2: Prednosti in slabosti kvantitativnih tehnik za merjenje delovnega zadovoljstva.....	18
Tabela 3: Prednosti in slabosti kvalitativnih tehnik za merjenje delovnega zadovoljstva.....	18

# Uvod

Včasih so zaposleni predstavljali le fizično silo, ki je delala za različnimi stroji. Danes se je to spremenilo, saj fizično delo opravljajo razni roboti, človek pa je tisti, ki jih nadzoruje, torej se vse bolj uporablja njegovo znanje. Nenehne spremembe in naraščajoča konkurenca zahtevata od podjetij, da imajo iznajdljive, inovativne zaposlene, ki bodo dali vse od sebe ter bodo svoje delo opravili kar najbolj uspešno. Da pa se to lahko uresniči, se morajo zaposleni v podjetju počutiti dobro, torej morajo biti zadovoljni. Vse bolj se torej govori o pomenu zaposlenih, saj so le-ti vir novih idej, znanja.

Kljub pomembnosti zadovoljstva se nekatera podjetja še vedno ne zavedajo pomena zaposlenih in njihovega intelektualnega kapitala. Večina podjetij upošteva zaposlene pri izračunu plač, ki jim predstavlja le velik strošek, vendar so zaposleni mnogo več kot to. Zaposleni so s svojimi sposobnostmi pomemben vir pri doseganju uspešnosti in konkurenčnosti organizacije. Podjetje bo uspešno, če so uspešni zaposleni, zaposleni pa bodo uspešni, če so zadovoljni. Podjetje mora torej skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih.

Namen diplomskega dela je podrobneje teoretično raziskati zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter kakšen je njihov vpliv na samo zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Predvsem pa sem želela pokazati, da ima zadovoljstvo zaposlenih pozitivne učinke na uspešnost podjetja.

Cilj diplomskega dela je najprej opredeliti pojem zadovoljstva zaposlenih pri delu ter pokazati, zakaj se sploh lotiti merjenja zadovoljstva in na kakšen način. V drugem poglavju je cilj preučiti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ugotoviti ter prikazati, kako različni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V tretjem poglavju pokazati posledice zadovoljstva in nezadovoljstva, v četrtem poglavju pa prikazati različne teorije motivacije in njihovo povezavo z zadovoljstvom ter vpliv klime na zadovoljstvo.

Metode dela, ki jih bom uporabila pri pisanju diplomske naloge, temeljijo na preučevanju teoretične vsebine. Uporabila bom deskriptivni pristop, kjer gre za uporabo, interpretacijo že napisane literature. Pri tem se bom naslonila na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, članke ter internetne vire, vključila pa bom tudi lastno znanje pridobljeno med študijem in delom.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem poglavju sem zbrala opredelitve zadovoljstva zaposlenih pri delu s strani različnih avtorjev. Zaposleni v podjetju zadovoljujejo različne potrebe, tako sem prikazala dve teoriji potreb. Prikazani so različni pristopi k oblikovanju dela, ki imajo tudi različen vpliv na zadovoljstvo. Delo naj bi vsebovalo tudi nekatere elemente, ki naredijo delo bolj privlačno za delavca. Temu sledijo načini oblikovanja dela, ki težijo k povečanju delovne uspešnosti kot tudi k povečanju zadovoljstva delavcev. Opisan je pomen merjenja, tehnike merjenja ter kako se merjenja zadovoljstva sploh lotiti.

Obstaja več dejavnikom, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, tako v drugem poglavju podrobneje opisujem delo, vodstvo organizacije, sodelavce, neposredno nadrejene, možnost napredovanja, plačo, delovne pogoje, možnost izobraževanja, stalnost zaposlitve, delovni čas, komuniciranje ter njihovo povezavo z zadovoljstvom. Tretje poglavje je namenjeno posledicam, ki jih prinaša zadovoljstvo zaposlenih pri delu, to je uspešnost zaposlenega in uspešnost podjetja, prav tako pa so prikazani načini za povečanje zadovoljstva pri delu. Nekaj vrstic pa je namenjeno tudi nezadovoljstvu zaposlenih, prikazane so posledice nezadovoljstva, kot glavni posledici sta opisani fluktuacija delavcev in odsotnost z dela. Četrto poglavje prikazuje povezanost motivacije in zadovoljstva, prikazane so različne motivacijske teorije, na koncu pa je opisan še vpliv klime na zadovoljstvo.

## **1 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu**

### **1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu**

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Opredeljujemo ga kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje (Organizacijska klima v Sloveniji, 2008).

George in Jones (1996, str. 67) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot skupek občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi. Zadovoljstvo zaposlenih lahko niha od velikega zadovoljstva do velikega nezadovoljstva. Zadovoljstvo zaposlenih pa je odvisno tudi od samega dela, sodelavcev, nadrejenih, podrejenih, plače.

Mihaličeva (2008, str. 4) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Zadovoljstvo pri delu pa lahko opredelimo tudi kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med delavce, se dobro počuti pri opravljanju dela. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na prihodnost lastne kariere.

Zadovoljstvo pri delu spada med občutenja pri delu, zadovoljstvo je torej občutek in mnenje zaposlenih o delu, ki ga opravljajo. Zaposleni so lahko z delom zadovoljni in ga nočejo menjati, lahko pa so z delom, ki ga opravljajo, povsem nezadovoljni. Njihovo mnenje o zadovoljstvu pri delu pa se lahko tudi spremeni, saj to niso dolgoročna čustva in se menjajo v odvisnosti od konkretnega dela, ki ga človek opravlja (Rozman, 2000, str. 66).

Možina (2001, str. 4) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«.

Zupanova (2001, str. 104) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezačuden bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše.

Hollenbeck in Wright (Treven, 1998, str. 131-132) pravita, da je zadovoljstvo pri delu prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Omenjena predpostavka vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu.

To so:

1. Vrednost; zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.
2. Pomembnost; zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar zelo vpliva na stopnjo zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu visoko plačo, za drugega pa so pomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela.
3. Zaznavanje; s tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Kaya navaja opredelitve različnih avtorjev, po Vrommu je tako zadovoljstvo pri delu odziv zaposlenih na vlogo, ki jo igrajo pri svojem delu. Podobno Blum in Naylor definirata zadovoljstvo pri delu kot pomembno vedenje, sestavljeno iz različnih delov: vedenje do plače, delovnih pogojev, vodstva, napredovanja v službi, delovnih odnosov, prepoznavanje nadarjenosti in nekaterih podobnih spremenljivk, osebnih karakteristik in skupinske povezave, posebej do delovnega življenja. Kaya navaja tudi McCormicovo in Tiffinovo definicijo zadovoljstva pri delu, ki pravi, da je zadovoljstvo pri delu vsota čustev povezanih z delovnim vedenjem. Če delavec zaznava, da je njegova vrednost realizirana z delom, potem to naredi hitro pozitiven vpliv na njegovo delo in s tem pridobiva zadovoljstvo pri delu. Po Adamsu govorimo o zadovoljstvu pri delu, če ljudje primerjajo svoje uspehe in dosežene nagrade z ostalimi dosežki in nagradami in je rezultat uravnotežen. Če pa je rezultat primerjave neuravnotežen, pa govorimo o nezadovoljstvu. Nash pravi, da obstaja razlika med rezultati, ki jih posameznik želi, in rezultati, ki jih dejansko doseže, kar vpliva na njegovo zadovoljstvo. To je odnos med poklicnim statusom in zadovoljstvom pri delu. Visoka raven zadovoljstva pri delu je opažena v tistih poklicih, za katere se meni, da so visoko cenjeni v

družbi. Zadovoljstvo pri delu lahko torej definiramo tudi kot vsoto vseh negativnih in pozitivnih pogledov, povezanih z individualnimi plačami, psihičnimi in čustvenimi delovnimi pogoji, ugledom, neodvisno uporabo te moči, stopnjo uspeha, ki ga vzdržuje, in nagrade dane za ta uspeh, dosežen socialni status v odnosu z delom in odnos s sodelavci (Kaya, 1995).

Büssing navaja naslednje oblike zadovoljstva (Büssing, 1998, str. 571-574):

- **Progresivno zadovoljstvo zaposlenih;** pri tej obliki zadovoljstva se zaposleni počutijo zadovoljni, višjo stopnjo zadovoljstva lahko dosežemo s povečevanjem prizadevanj posameznika.
- **Stabilno zadovoljstvo zaposlenih;** čeprav je zaposleni zadovoljen pri delu, ni motiviran za doseganje višje stopnje zadovoljstva, zaradi premajhnih spodbud se posveča drugim področjem v življenju.
- **Ravnodušno zadovoljstvo;** pri zaposlenem je prisoten občutek nejasnega nezadovoljstva ter zmanjšano prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam. Nezadovoljstvo je mogoče zmanjšati z vzpostavitvijo prejšnjega stanja.
- **Konstruktivno nezadovoljstvo;** kljub temu da je zaposleni nezadovoljen, teži k reševanju problema in si prizadeva za spremembo situacije.
- **Fiksirano nezadovoljstvo;** zaposleni je nezadovoljen in nima nobene volje ali interesa spopasti se s problemom, za rešitev problema ne vidi nobene možnosti.
- **Psevdo nezadovoljstvo;** tudi pri tej obliki zaposleni čuti nezadovoljstvo, problem nezadovoljstva se nanaša na njegovo delo in to zmanjšuje prizadevanje zaposlenega.

## 1.2 Zadovoljevanje potreb

Ljudje v podjetju zadovoljujejo svoje potrebe. Zaposleni za svoje delo dobijo plačo, s tem lahko zadovoljijo potrebe po materialnih stvareh, plača pa daje zaposlenim tudi občutek socialne varnosti, omogoča jim ustvarjanje družin, zaposleni si lahko privoščijo izobraževalne in kulturne storitve, kar pripomore k njihovem osebnemu razvoju. Podjetje pa omogoča, da zaposleni zadovoljujejo tudi nematerialne potrebe, kot npr. potreba po varnosti s stalnostjo zaposlitve, socialne potrebe z vključevanjem v delovne skupine ter osebne potrebe z izobraževanjem, napredovanjem, vključevanjem v odločanje (Svetlik v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, Vodnik, 2002, str. 102). Delavec se mora zavedati, da ne dela le zaradi preživetja, ampak da z delom zadovoljuje tudi druge potrebe, kot npr. psihološke. Zaposleni tako spozna, da ima možnost izbire in da sam izbira vedenje zato, da zadovolji določene potrebe. Posledica tega je tudi svobodnejše odločanje o lastnem vedenju v organizaciji in tudi odgovorno prevzemanje posledic za svoje odločitve. Seveda so za spremembo gledanja na



sebe in podjetje potrebna izobraževanja in utrjevanja novih spoznanj. Vendar pa je posledica nato zadovoljstvo, proces, pri katerem je pomembna identifikacija potreb delavca ter sprememba vedenja (Tavčar, 2003).

V osnovi obstaja več vrst potreb in z njimi povezana želja po njihovi zadovoljitvi. Poglejmo si, katere so te potrebe in kako jih lahko zadovoljimo.

### 1.2.1 Teorija potreb

To je ena najbolj znanih teorij, ki jo je utemeljil Abraham Maslow. Celotno človeško ravnanje usmerjajo potrebe, ki so hierarhično razvrščene po naslednjem zaporedju: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju (Treven, 2001, str. 127).

**Fiziološke potrebe;** večinoma so to primarne potrebe, ki jih človek pridobi ob rojstvu, kot npr. potreba po hrani, pijači, spanju. Ko postanejo te potrebe zadovoljene, z njimi posameznik ni več motiviran.

**Potreba po varnosti;** predstavljajo potrebe človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in podobnih dobrin potrebnih za preživetje. Te potrebe so povezane tudi z željo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju. Ko so te potrebe zadovoljene, ne motivirajo več.

**Socialne potrebe;** sem spadajo potrebe po pripadnosti, te potrebe so povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Večina ljudi potrebuje odnose z drugim, lahko so to družinski člani ali drugi posamezniki, prav tako pa je tu prisotna potreba po priznanju in cenjenju.

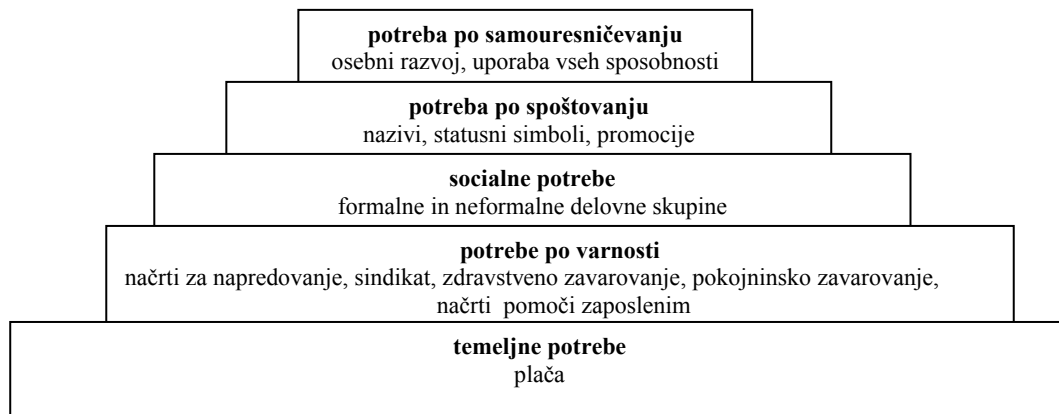
**Potrebe po spoštovanju;** to so potrebe po moči, uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Če ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti.

**Potrebe po samouresničevanju;** te potrebe odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo željeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnosti.

Človek se najprej trudi, da bi zadovoljil nižje potrebe, ko le-te zadovolji, pa se sproži višja potreba. Pri vsakem so prisotne vse potrebe, od posameznika pa je odvisno, kako močna je kakšna od njih (Možina, Bernik & Svetic, 2004, str. 183-184).

Teorijo potreb je mogoče prirediti v vsebinski model delovne motivacije.

Slika 1: Hierarhija delovne motivacije



Vir: Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 127.

## 1.2.2 Adelferjeva teorija potreb ERG

Adelfer navaja tri skupine potreb (Gostiša, 2001, str. 7):

1. potrebe imeti (materialne potrebe in potrebe po varnosti),
2. potrebe ljubiti (socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju, ki izvirajo iz bistva človeka po povezovanju z drugimi ljudmi),
3. potrebe biti (osebnostne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti).

Clayton Adelfer je predelal in dopolnil Maslowo teorijo, tako je določil tri temeljne skupine potreb, ki naj bi odločilno vplivale na delo posameznika: potrebe po obstoju, po povezovanju z drugimi ljudmi in potrebe po razvoju. Potrebe po obstoju se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Drugo skupino potreb sestavljajo potrebe, ki se nanašajo na željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Tretja skupina potreb pa kaže človekovo željo po osebnem razvoju (Treven, 2001, str. 131).

Pri tej teoriji ni stroge hierarhije, tako si lahko posameznik prizadeva za osebni razvoj, čeprav še ni zadovoljil potreb po obstoju, lahko pa se vse tri skupine potreb pojavijo istočasno. Ta teorija upošteva razlike med ljudmi in zato tudi drugačno željo po zadovoljevanju potreb (Treven, 2001, str. 131).

Sredstva, s katerimi lahko zadovoljimo potrebe (Gostiša, 2001, str. 7-9)

1. Zadovoljevanje materialnih potreb in potreb po varnosti:
  - plača in drugi osebni prejemki iz dela,
  - ugodnosti oziroma dodatki k plači (subvencionirana prehrana, subvencioniran

prevoz na delo, uporaba počitniških kapacitet podjetja, pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov, šport, kultura, socialne pomoči, uporaba službenega avtomobila, druge ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim),

- tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela (primernosti delovnih prostorov, primernost tehnologije, organizacija delovnega procesa),
- drugi pogoji, ki vplivajo na počutje pri delu (delovni čas, urejenost prevozov na delo, prehrana med delom, dopusti in odsotnosti, možnost izhodov v primeru potrebe, možnost za rekreacijo med delom),
- varnost pri delu (fizična varnost pri delu, zaposlitvena varnost, socialna varnost, pravna varnost).

## 2. Zadovoljevanje socialnih potreb:

- obveščenost zaposlenih (o dogajanju v podjetju, poslovnih rezultatih podjetja, perspektivah podjetja),
- medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju (možnost soodločanja, horizontalno in vertikalno komuniciranje, način reševanja konfliktov, poznavanje poslanstva in vizije ter identifikacija s cilji podjetja),
- priznanje in nagrade, možnost statusnega napredovanja,
- druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti finančne in lastniške,
- ugled dela,
- možnost statusnega (vertikalnega) napredovanja.

## 3. Zadovoljevanje potreb po samopotrjevanju:

- zanimivost in ustvarjalnost dela (raznolikost nalog, manjši obseg rutinskih opravil, možnost inovacij, dovetnosti organizacije za ustvarjalne ideje in iniciative zaposlenih),
- zahtevnost dela (ki ne sme biti niti prenizka niti previsoka) in odgovornost pri delu,
- svoboda in samostojnost pri delu,
- možnost za izobraževanje in usposabljanje,
- možnost strokovnega (horizontalnega) napredovanja.

## 1.3 Oblikovanje dela

Pri oblikovanju dela imamo v mislih predvsem oblikovanje delovnih mest, kjer opredelimo vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami. Delovno mesto oblikujemo tako, da upoštevamo tehnološke in organizacijske zahteve kot tudi socialne in osebne zahteve delavcev. Delo je potrebno prilagoditi delavcu, da bo le-to potekalo čim uspešneje ter da bo delavec črpal iz njega osebno zadovoljstvo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo zaposlenih. Pri oblikovanju dela želimo delo kar najbolje prilagoditi delavcu, zato tudi ne obstaja le en način izvedbe dela. Delo naj bi bilo oblikovano tako, da bo delavec delo opravljal čim uspešneje, hkrati pa mu bo omogočilo tudi zadovoljevanje njegovih potreb (Možina et al., 2002, str. 177).

### 1.3.1 Pristopi k oblikovanju dela

Teorije delovne motivacije predlagajo, naj bo delo oblikovano tako, da bo povečalo motivacijo in učinkovitost zaposlenih. Oblikovanje dela je proces, s katerim se določa način, kako bo delo opravljeno, in naloge, ki jih je treba opraviti pri posamezni vrsti dela. Delo naj bo oblikovano tako, da bo povečalo motivacijo, zadovoljstvo in učinkovitost. V zadnjih letih so se uveljavili različni pristopi k oblikovanju dela na področju različnih ved. Med njimi bomo podrobneje predstavili štiri. Vsak pristop ima svoje ugodne in neugodne posledice, ki so prikazane v tabeli 1 (Treven, 1998, str. 241-242).

Tabela 1: Posledice uporabe različnih pristopov k oblikovanju dela

Pristopi k oblikovanju dela	Ugodne posledice	Neugodne posledice
Mehanski	krajši čas za usposabljanje višja raven uporabnosti manjša verjetnost napak manj psihične preobremenjenosti in stresa	manjše zadovoljstvo pri delu manjša motivacija manj odsotnosti z dela
Motivacijski	večje zadovoljstvo pri delu večja motivacija večja učinkovitost manj odsotnosti z dela	daljši čas za usposabljanje manjša raven uporabnosti večja verjetnost napak večja možnost za psihične preobremenitve in stres
Biološki	manjši fizični napor manj težav z zdravjem manj odsotnosti z dela večje zadovoljstvo pri delu	višji stroški zaradi sprememb v opremi ali delovnem okolju
Zaznavno-motorični	manjša verjetnost napak manjša verjetnost nesreč manj psihične preobremenjenosti in stresa krajši čas za usposabljanje višja raven uporabnosti	manjše zadovoljstvo pri delu manjša motivacija

Vir: Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 242.

**Mehanski pristop;** Namen tega pristopa je določiti način sestave dela, ki bo zagotovil čim večjo učinkovitost delavca. Ker je ta pristop usmerjen izključno na zagotovitev čim večje učinkovitosti in prilagodljivosti zaposlenih, pogosto zanemari potrebo po celovitosti dela. Delo je po tem pristopu oblikovano tako, da ga lahko opravlja vsak že po kratkotrajnem in nezahtevnem usposabljanju.

Pri tem načinu oblikovanja dela se zanemarija dejstvo, da podjetje potrebuje tudi zelo sposobne zaposlene. Ker takšnih delavcev nimajo, tudi poslovanje podjetja ni odvisno od njih. Zaposlene je mogoče zelo hitro nadomestiti, saj lahko novi delavec začne opravljati delo že po kratkotrajnem usposabljanju, ki ni povezano z velikimi stroški. Ker so delovne naloge zelo enostavne, se lahko zaposleni začne hitro dolgočasiti, prav tako bo pri tako oblikovanem delu nezadovoljen delavec, ki si želi raznoliko delo ter delo, kjer lahko izrazi svojo ustvarjalnost (Treven, 1998, str. 243-244).

**Motivacijski pristop;** Ta pristop upošteva značilnosti dela, ki predstavljajo pomemben motivacijski dejavnik in vplivajo na odnos zaposlenih do njihovega dela. Ne zanemarija pa tudi spremenljivk vedenja, kot so zadovoljstvo, osebna motivacija, prizadevnost, pripravljenost za sodelovanje, učinkovitost, ki jih obravnava kot najpomembnejše rezultate dejavnosti oblikovanja dela. Eden izmed motivacijski pristopov k oblikovanju dela je Herzbergova dvofaktorska teorija, ki pravi, da je posameznik bolj motiviran z notranjimi vidiki dela, kot so pomembnost dela in samostojnost, manj pa z zunanji značilnostmi dela, kot so plača in delovne razmere. Delavce je mogoče bolj motivirati s preoblikovanjem njihovega dela tako, da občutijo svoje delo kot pomembno.

Bolj izpopolnjen model pa je Hachman-Oldhamov model značilnosti dela, v katerem sta opredelila pet temeljnih značilnosti dela: različnost spretnosti, različnost nalog, pomembnost nalog, samouprava in povratna zveza. Te značilnosti določajo raven motiviranosti za delo s tem, ko vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so občutek pomembnosti dela, občutek odgovornosti za opravljeno delo in občutek poznavanja rezultatov dela. Čim bolj so izpolnjene temeljne značilnosti dela, tem višja je raven kritičnih psihološki stanj in stopnja njihove osebne delovne motivacije. V tem primeru lahko pričakujemo, da bo dosežena velika kakovost izvedbe dela, veliko zadovoljstvo z delom, odsotnosti z dela pa je manj (Treven, 1998, str. 242-243).

**Biološki pristop;** Ta pristop se uporablja za proučevanje povezave med fiziološkimi značilnostmi posameznika in delovnim okoljem. Njegov namen je čim bolj zmanjšati fizične napore delavca in oblikovati takšno delovno okolje, kjer bodo upoštevane fiziološke značilnosti zaposlenega. Težišče biološkega pristopa je zato usmerjeno v fiziološke težave zaposlenih, kot so bolečine, fizični napor in problemi z zdravjem.

Ta pristop je koristen pri preoblikovanju opreme, s katero opravljajo delavci fizično zahtevna dela. Cilj takšnega preoblikovanja je pogosto v zmanjšanju fizične zahtevnosti določenih delovnih nalog, tako da lahko takšno delo opravljajo tudi ženske. Veliko posegov je usmerjeno v preoblikovanje strojev in tehnologije, kot npr. prilagojena višina računalniške tipkovnice, oblikovanje stolov in miz, ki omogočajo pravilno držo zaposlenih pri opravljanju dela. Zaradi prilagojenega delovnega okolja prihaja do manj poklicnih obolenj, prav tako je zaradi tega manj odsotnosti z dela ter večje zadovoljstvo (Treven, 1998, str. 244).

**Zaznavno-motorični pristop;** Ta pristop je usmerjen na fizične sposobnosti in omejitve zaposlenega, ukvarja se z umskimi sposobnostmi in omejitvami posameznika. Ta pristop

zagotavlja, da se ne presežejo umske sposobnosti posameznika. Delo je oblikovano tako, da so ga sposobni opraviti tudi zaposleni, ki razpolagajo z najmanj znanja in veščin. Zato tudi ta pristop vpliva na zmanjšanja zahtev po znanju in drugih sposobnostih, ki izhajajo iz posameznega dela.

Delo, ki ga opravlja npr. zračni kontrolor, inšpektor za nadzor kakovosti, zahteva velike umske sposobnosti zaradi visoke stopnje predelave podatkov. Večina pisarniških in proizvodnih opravil pa po drugi strani zahteva od zaposlenih nizko stopnjo preoblikovanja podatkov, torej tudi manjše umske sposobnosti. Pri oblikovanju dela se je torej potrebno zavedati, kako velike so umske sposobnosti, ki izhajajo iz posamezne zaposlitve, in zagotoviti, da te ne bodo takšne, da jih ne bi mogel izpolniti tudi umsko najmanj sposoben delavec, ki bi morda moral opraviti določeno delo. Zaposleni pa lahko postane tudi nezadovoljen, če ne more uporabiti vseh sposobnosti, ki jih ima (Treven, 1998, str. 245).

### 1.3.2 Oblikovanje dela za zagotavljanje zadovoljstva

Pri oblikovanju dela je pomembno, da vanj vnesemo motivacijske elemente, prav tako pa naj bi bilo delo oblikovano tako, da bo za delavca privlačno in mu do dajalo zadovoljstvo.

Torrington in Hall sta določila naslednje dejavnike (Možina et al., 2002, str. 185):

- **Raznolikost;** delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami, saj enolično delo delavca dolgočasi, ta se zato prej utruji, utrujenost pa je vir napak.
- **Samostojnost;** pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojen delavec pa je ravnodušen in delovno neuspešen.
- **Odgovornost;** pri odločanju o tem, kako rešiti določeni problem pri delu.
- **Izziv;** v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri rešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki delavca postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- **Interakcija;** stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno organizacijo in za uporabnike.
- **Pomen dela;** poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Pri tem pa je pomembno, da so rezultati dela vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti. Ob dobrem delu je delavec ponosen na rezultate, to pa mu daje občutek zadovoljstva.

- **Cilji in povratna informacija;** delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj pomenijo za delavca izziv. Jasno mora biti določeno, kdaj se šteje, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, dobro pa je, če tudi sodeluje pri oblikovanju le-teh.

Seveda pa moramo poleg navedenih upoštevati še nekatere morda še bolj elementarne značilnosti dela. To so: ustrezno oblikovano fizično oziroma tehnično delovno okolje ter ustrezne delovne razmere, ki omogočajo varno in zdravo delo, ustrezna organizacija in razporeditev dela, ki zmanjšuje strese in nepotrebne psihične napore in spore na najmanjšo možno mero, ustrezna plača ipd. (Možina et al., 2002, str. 185).

### 1.3.3 Načini oblikovanja dela

V nadaljevanju so opisani nekateri najznačilnejši in najpogostejši načini oblikovanja dela, ki težijo tako k povečanju delovne uspešnosti kot tudi k povečanju zadovoljstva delavcev. Delimo jih lahko na tiste, ki postavljajo v ospredje organizacijsko-tehnične spremembe, spremembe v vodenju in delo v skupinah.

#### Organizacijsko tehnične spremembe

1. **Poenostavljanje dela;** delavci imajo lahko v določenih okoliščinah preveč kompleksno delo, sestavljeno iz velikega števila raznovrstnih nalog. Njihova storilnost je zato nizka, niti ni rečeno, da so s takim delom zadovoljni. V tem primeru je potrebno delo poenostaviti in povečati specializacijo dela. Delovne naloge lahko razdelimo na dve delovni mesti in izločimo tiste, ki so nepotrebne. Po drugi strani pa ni dobra prevelika specializacija, saj delavci na visoko specializiranih delih niso zadovoljni niti uspešni (Možina et al., 2002, str. 186-187).
2. **Kroženje med delovnimi nalogami;** ta pristop predvideva, da delavci zamenjujejo svoje delovne naloge, ki so si po zahtevnosti podobne. Kroženje med delovnimi nalogami povečuje raznolikost dela in zmanjšuje utrujenost in obremenitve, ki pogosto izhajajo iz ponavljanja enih in istih delovnih nalog. Delavci tako postanejo prilagodljivejši, prav tako pa se naučijo opravljati raznovrstne naloge (Možina et al., 2002, str. 187).
3. **Dodajanje oziroma širitev delovnih nalog;** delavcu na določenem delovnem mestu se dodajajo nove delovne naloge, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim. S tem se zmanjšuje odvisnost delavca od sodelavcev, poveča se raznolikost nalog in razširjajo se sposobnosti zaposlenih. Povečuje pa se tudi nadzor delavca nad samim delovnim procesom (Možina et al., 2002, str. 187-188).

4. **Obogatitev dela;** delavcu se dodajajo delovne naloge, ki so drugačne od obstoječih, pogosto so to naloge, ki jih drugače opravljajo vodje, kot npr. načrtovanje dela, razporejanje delovnega časa in usklajevanje delovnih dejavnosti. Poveča se celovitost dela, kar pomeni, da delavci sodelujejo pri izdelavi zaokroženih delov proizvodov oziroma storitev. Obogatitev dela daje delavcem možnost, da pokažejo, kaj zmorejo, daje jim več možnosti za priznanje (Možina et al., 2002, str. 188-189).
5. **Alternativne razporeditve delovnega časa;** tu se največkrat omenja gibljiv delovni čas in krajši delovni teden. Gibljiv delovni čas omogoča delavcu, da sam izbere začetek in konec delovnega dne. Takšen delovni čas ima veliko prednosti: izboljša razmerje med časom, ko delavec dela, in časom, za katerega je plačan, zmanjša se odsotnost z dela, poveča se storilnost. Krajši delovni teden omogoča delavcu, da dela manj dni v tednu. Krajši delovni teden povečuje storilnost in zmanjšuje stalne stroške organizacije. Seveda pa vsako delovno mesto ne omogoča gibljivega in krajšega delovnega tedna (Možina et al., 2002, str. 189-190).

## **Spremembe v vodenju**

1. **Ciljno vodenje;** ciljno vodenje pomeni, da ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, njihovo doseganje pa se preverja v določenih časovnih presledkih. Za ciljno vodenje so odločilni trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija. Postavljanje ciljev usmerja dejavnost delavca, informacija o doseganju ciljev daje delavcu potrditev, da dela prave stvari na pravi način ali pa da mora svoje delo spremeniti, participacija pa prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji, kar izboljšuje delovne rezultate (Možina et al., 2002, str. 190-191).

Ciljno vodenje naj bi imelo za organizacijo vrsto pozitivnih učinkov (Možina et al., 2002, str. 190-192):

- povečuje pripadnost delavcev organizaciji in izboljšuje motivacijo,
  - usmerja delovanje delavcev k organizacijskim ciljem, saj poveže cilje vseh zaposlenih, ki so izvedeni iz skupnih ciljev organizacije,
  - pogosti sestanki med nadrejenimi in delavci prispevajo k zgodnjemu odkrivanju in razreševanju problemov.
2. **Vključevanje delavcev v odločanje;** gre za vključevanje delavcev v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same. Takšno vključevanje pri zaposlenih povečuje občutek odgovornosti, pomembnosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev, zaposleni postane bolj samozavesten, prav tako se povečuje njegova pripadnost podjetju. Obstajajo različni načini, ki omogočajo soodločanje delavcev, to so: preučevanje mnenj delavcev, zbiranje koristnih predlogov, obveščanje in komuniciranje z zaposlenimi, oblikovanje programov delitve dobička podjetja, ocenjevanje delovne uspešnosti s pomočjo intervjuja. Načini, kako se lahko delavci vključijo, so naslednji; dajanje koristnih predlogov, komuniciranje z zaposlenimi,



programi delitve dobička podjetja in ocenjevanje delovne uspešnosti (Možina et al., 2002, str. 192).

## **Delo v skupinah**

1. **Avtonomne delovne skupine;** omogočajo kombinacijo različnih pristopov k oblikovanju dela, saj je velik del odločitev o poteku dela, ki je sicer predpisan oziroma določen od zgoraj, prenesen na delavce same. Avtonomna delovna skupina omogoča članom več samostojnosti, vendar pa zahteva medsebojno prilagajanje in usklajevanje. Kavčič opisuje delovno skupino kot združbo, ki jo organizirajo delavci, sami se razporejajo na delo, sami izbirajo delavce. Vsak delavec v skupini se nauči opravljati delo drugih delavcev v skupini. S tem je omogočeno, da se pri delih menjajo in tudi nadomeščajo, kadar je kdo odsoten. Skupina si sama izbere svojega vodjo, ki pa nima v skupini praktično nikakršne vodilne funkcije, ampak deluje predvsem kot predstavnik skupine navzven (Možina et al., 2002, str. 196).
2. **Krožki za kakovost;** gre za majhne skupine zaposlenih, ki se sestajajo nekajkrat tedensko, da bi rešili težave, povezane z delom. Krožke za kakovost večinoma sestavljajo proizvodni delavci, delovodja je praviloma tudi vodja krožka. Delavcem in vodjem najprej predstavijo tehnike skupinskega dela, vodenja in reševanja vprašanj. Nato skupina sama izbere probleme, ki jih bo reševala, tako je tudi bolj motivirana za reševanje problema. Krožki za kakovost se ukvarjajo predvsem z vprašanji kako olajšati delo, znižati stroške, izboljšati kakovost... (Možina et al., 2002, str. 196-197).

## **1.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih**

### **1.4.1 Pomen merjenja**

Merjenje zadovoljstva je pomembno, saj bo lahko le zadovoljen zaposleni prispeval k razvoju, napredku, rasti ter bo uspešen in učinkovit. Samo zadovoljen zaposleni bo lahko dober, zelo zadovoljen zaposleni pa bo lahko odličen (Mihalič, 2008, str. 90).

Na osnovi merjenja dobimo informacije o stanju zadovoljstva zaposlenih pri delu. Vidimo, kje so prednosti in kje slabosti, dobili bomo temelje za lažje upravljanje zadovoljstva, s periodičnim merjenjem pa lahko spremljamo tudi napredek oziroma spremembe zaradi različnih ukrepov. Z merjenjem pa vodstvo dobi tudi povratne informacije, na podlagi katerih ugotovi, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, kakšno je splošno stanje v organizaciji. Rezultati merjenja pa nam pokažejo, kako velik izziv nas čaka na tem področju (Mihalič, 2008, str. 90).

Seveda lahko ukrepe za povečanje zadovoljstva izvajamo tudi brez merjenja. Vendar pa z merjenjem zadovoljstva vidimo, kateri so tisti dejavniki, s katerimi zaposleni niso zadovoljni, ter koliko jim posamezni dejavnik pomeni. Rezultati merjenja nam pokažejo razlike v zadovoljstvu glede na posameznikovo delovno mesto, delo in potencial (Mihalič, 2008, str. 90). Na osnovi rezultatov merjenja dobimo tudi vpogled v elemente dela in delovnega mesta, za katere se izkaže, da jih je potrebno spremeniti, nagraditi, prav tako dobimo informacije za vodenje posameznika, za prilagajanje uporabe ukrepov večjega zadovoljstva posameznikovim željam. Prav tako dobimo vpogled v tako imenovano organizacijsko počutje, ki ga moramo upoštevati pri načrtovanju projektov in sprememb (Mihalič, 2008, str. 100).

Glavni namen merjenja zadovoljstva je torej, da k povečanju zadovoljstva zaposlenega pri delu pristopimo načrtno in celostno, tako lahko zadovoljstvo tudi analiziramo, načrtujemo, usmerjamo, ohranjamo ter izboljšujemo (Mihalič, 2008, str. 90). Merjenje pa nam daje tudi možnost, da izboljšamo stanje na področju zadovoljstva zaposlenih, tako pridobimo močno orodje za povečanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti (Mihalič, 2008, str. 104). Prav tako pa s povečanje zadovoljstva veliko naredimo za zaposlene, saj jim tako gradimo prijazno organizacijo, kar se obrestuje tudi v intenzivnejši rasti in razvoju, krepitvi intelektualnega in finančnega kapitala ter večji konkurenčnosti (Mihalič, 2008, str. 100).

#### **1.4.2 Potek merjenja zadovoljstva pri delu**

V podjetju se naprej odločijo za merjenje zadovoljstva zaradi enega od naslednjih vzrokov (Tavčar & Videčnik, 2008):

- nekaj je »narobe« (vodstvo),
- vzpostaviti način merjenja elementov zadovoljstva,
- postaviti osnovo za nadaljnje aktivnosti,
- preveriti uspehe aktivnosti merjenja zadovoljstva zaposlenih.

Temu sledi merjenje zadovoljstva zaposlenih, ki vsebuje naslednje korake:

- identifikacija elementov zadovoljstva,
- ugotovitev pomembnosti elementov,
- merjenje zadovoljstva po elementih zadovoljstva.

Na koncu merjenja zadovoljstva dobimo tudi rezultate, ki jih lahko primerjamo:

- izračun indeksov zadovoljstva,
- primerjava med različnimi dejavniki zadovoljstva,
- primerjave med oddelki, primerjava med podjetji v isti panogi,
- primerjava rezultatov z rezultati iz preteklih let.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu poteka tako, da zaposleni podajo svoje mnenje na različna vprašanja ali trditve o svojem delu. Seveda bi bilo idealno, če bi lahko merili zadovoljstvo vseh zaposlenih, vendar pa velikokrat to zaradi prevelikega števila zaposlenih ni mogoče. Tako izberemo le določeno število zaposlenih in merjenje izvajamo le na njih. Seveda se zaposleni prostovoljno odločijo če želijo sodelovali ali ne. Če merjenje izvaja zunanja agencija lahko pričakujemo pri zaposlenih večje sodelovanje, saj le-ti tako bolj verjamejo v anonimnost merjenja zadovoljstva.

Merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih izvajamo vsaj enkrat letno, lahko tudi večkrat v letu, priporočljivo je da meritev opravimo pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji, saj tako dobimo vpogled, kako so določene spremembe vplivale na zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Mihalič, 2008, str. 90).

Večina sestavljavcev vprašalnika določi dejavnike zadovoljstva na podlagi svojih ali izkušenj drugih. Če podjetje torej uporabi standardiziran vprašalnik, lahko dobljene rezultate primerja z drugimi podjetji. Podjetje pa lahko primerja tudi rezultate med različnimi oddelki, prav tako pa lahko primerja zadovoljstvo zaposlenih v različnih letih.

Mayer (2005, str. 2) pa pravi, da je ta način sestavljanja vprašalnika napačen, saj so dejavniki v različnih podjetjih drugačni. Zato bi bilo potrebno najprej opraviti pilotno raziskavo na manjšem vzorcu in iz njega določiti tiste dejavnike, ki so relativni za posamezno podjetje. Zatem je potrebno narediti diferencialno občutljivost in s tem ugotoviti moč ločevanja med prepričanji, če namreč na posamezno vprašanje vsi odgovorijo enako, ga nima smisla uvrstiti v anketo.





Ko smo si izbrali različne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter analizirali njihov vpliv, lahko vidimo, ali so zaposleni zadovoljni oziroma nezadovoljni s posameznim dejavnikom. Če delamo anketo na velikem številu zaposlenih, je zaželeno, da zaposleni označi tudi delovno enoto, saj tako lahko vidimo, kako se zadovoljstvo zaposlenih razlikuje po različnih delovnih enotah. Rezultati anketiranja nam predstavljajo osnovo za sprejemanje ukrepov za izboljšavo delovnega okolja, kar je predpogoj za uspešnost in zadovoljstvo sodelavcev. Če torej samih rezultatov merjenja ne uporabimo za ukrepanje, samo merjenje zadovoljstva nima velikega pomena.

Pri samem dejavniku zadovoljstva pa je pomembno upoštevati tudi stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva. Tako je dejavnik, ki je ocenjen kot manj pomemben, hkrati pa so zaposleni z njim nezadovoljni, manj kritičen kot nek drug dejavnik, s katerim so zaposleni enako nezadovoljni, vendar so ga ocenili kot pomembnejšega, s slednjim dejavnikom se je torej potrebno ukvarjati. Prav tako pa se je potrebno ukvarjati z dejavniki, ki so zaposlenim pomembni, četudi so zaposleni z njimi zadovoljni, saj le-ti dejavniki predstavljajo prednost za ohranitev najboljših kadrov (Tavčar, 2004, str. 46).

Na sliki 2 vidimo kako usmerjati aktivnost glede na pomembnost posameznega dejavnika ter glede na stopnjo zadovoljstva. Če so zaposleni zadovoljni z dejavnikom, ki jim je pomemben, nadaljujemo z aktivnostmi, ki smo jih izvajali doslej. Prav tako nadaljujemo v isti smeri, če gre za manj pomemben dejavnik. Dejavniki, ki so zaposlenim pomembni, vendar z njimi niso najbolj zadovoljni, potrebujejo dodatne analize in ukrepe, ki bodo povečali zadovoljstvo. Pri dejavnikih, ki so zaposlenim manj pomembni in so z njimi tudi manj zadovoljni, stalno preverjamo pomembnost dejavnika. Če zaposlenim določen dejavnik postane bolj pomemben, pa je potrebno narediti analizo in nato uvesti izboljšave, saj je dejavnikom, ki so zaposlenim bolj pomembni, potrebno nameniti več pozornosti in poskrbeti, da so zaposleni z njimi čim bolj zadovoljni.

Slika 2: Uporaba rezultatov merjenja za usmerjanje aktivnosti

#### Ugotovitev razkorakov

		manj zadovoljni	zelo zadovoljni	
zelo pomembno		Nujne analize in izboljšave		Nadaljevati v tej smeri in o tem komunicirati
manj pomembno		Stalno preverjati pomembnost		Nadaljevati v tej smeri in o tem komunicirati

Vir: Tavčar & Videčnik, *Zadovoljstvo zaposlenih tokrat brez številok*, 2008.

Zaposlenim moramo povedati, da se bomo lotili povečanja zadovoljstva pri delu, predstavimo jim koncept ter poskušamo doseči soglasje za uvedbo ukrepov, s katerimi bomo povečali zadovoljstvo. Stopnja zadovoljstva se poveča, takoj ko vodstvo napove, da se bo lotilo povečanja zadovoljstva, saj zaposleni tako vidijo, da je vodstvu mar, kako se le-ti počutijo. Stopnja zadovoljstva pa se še poveča, ko vodstvo začne tudi v praksi izvajati ukrepe za večje zadovoljstvo pri delu (Mihalič, 2008, str. 13).

Zadovoljstvo pri posamezniku lahko preučujemo na dva načina. Pri prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto, tu upoštevamo torej vse dejavnike zadovoljstva. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali delovnimi pogoji (Treven, 1998, str. 132-133). Po zaključku merjenja zadovoljstva pa je primerno, da rezultate tudi predstavimo samim zaposlenim, saj bomo tako pokazali, da je naš namen izboljšati njihovo zadovoljstvo. Pri tem

pa se bomo lotili dejavnikov, ki so najslabše ocenjeni, seveda pa na račun tega ne smemo zanemariti boljše ocenjenih dejavnikov.

Podjetje pa lahko uporabi tudi individualni pristop k zaposlenemu, kar pomeni, da za vsakega zaposlenega ugotovimo, kaj mu je pri delu pomembno, in s temi informacijami lahko povečamo zadovoljstvo zaposlenega pri delu glede na njegovo individualne potrebe in želje. Individualno analizo lahko izvajamo istočasno s splošnim merjenjem stopnje zadovoljstva. Individualno merjenje torej predstavlja korak naprej, kjer se osredotočimo na posameznika, zato takšno merjenje tudi ni anonimno, se pa seveda tudi tu vsak zaposleni prostovoljno odloči, če želi sodelovati (Mihalič, 2008, str. 96). Posamezen vprašalnik se analizira in za vsakega posameznika se ugotovi, kateri elementi dela in delovnega okolja so zanj pomembnejši in kateri manj. Ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenega pri delu se prilagodijo posamezniku glede na to, kateri elementi so mu pomembnejši. Lahko pa tudi pri skupinskem merjenju damo zaposlenim možnost, da se identificirajo, tako lahko izvemo, s čim posameznik ni zadovoljen, zakaj je temu tako, s katerimi elementi je zadovoljen in kako to ohraniti ter kako lahko še povečamo zadovoljstvo (Mihalič, 2008, str. 98).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko merimo na kvantitativen ali kvalitativen način. Bolj pogosto je kvantitativno merjenje, pri katerem oblikujemo vprašalnik, kjer zaposleni za vsako posamezno trditev določi oceno. Takšen standardizirani vprašalnik lahko nato izvedemo večkrat ter rezultate enostavno primerjamo med sabo. Redkeje se uporabljajo kvalitativne metode, kot npr. diskusije, intervjuji, kjer dobimo tudi razne pripombe zaposlenih in tako lahko ugotovimo vzroke zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Strokovnjaki za prvo merjenje priporočajo kvalitativno metodo, saj lahko tako definiramo vse dejavnike, ki so zaposlenim pomembni in jih bodo ocenjevali, kasneje pa lahko na podlagi tega sestavimo standardiziran vprašalnik (Stankovič, 2005).

V tabeli 2 so prikazane prednosti in slabosti kvantitativnih tehnik za merjenje delovnega zadovoljstva.

*Tabela 2: Prednosti in slabosti kvantitativnih tehnik za merjenje delovnega zadovoljstva*

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poenoten inštrument z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva</li> <li>- primerljivost med zaposlenimi</li> <li>- primerljivost med oddelki, podjetji</li> <li>- enostavnost in hitrost izvedbe tudi pri večjim številu zaposlenih</li> <li>- manjši stroški izvedbe</li> <li>- enostavna analiza podatkov</li> <li>- enostavno sledenje sprememb</li> <li>- zagotavlja anonimnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vnaprej določeni elementi zadovoljstva ne omogočajo novosti</li> <li>- omejena možnost izraziti lastna mnenja</li> <li>- ne odkrije motivov in procesov</li> <li>- ne raziskuje vzrokov</li> <li>- neprilagojenost specifičnim situacijam</li> <li>- ne vedno izražena pomembnost elementov zadovoljstva</li> </ul>

Vir: Tavčar, Videčnik, *Zadovoljstvo zaposlenih tokrat brez števil*, 2008.

V tabeli 3 so prikazane prednosti in slabosti kvalitativnih tehnik za merjenje delovnega zadovoljstva.

*Tabela 3: Prednosti in slabosti kvalitativnih tehnik za merjenje delovnega zadovoljstva*

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- enkratni pogled v kvalitativno drugačne vsebine, ki jih z ostalimi metodami ne moremo zajeti</li> <li>- celovito, vsebinsko bogato razumevanje vedenja in procesov</li> <li>- omogočeno izražanje lastnih mnenj</li> <li>- daje ideje za rešitve in nadaljnje korake</li> <li>- možnost vnašanja novih, do sedaj neupoštevanih elementov</li> <li>- prilagojenost za vsako delovno enoto in situacijo</li> <li>- hitrost izvedbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možne subjektivne interpretacije, zato je pomembna skupinska interpretacija</li> <li>- težje številčno merjenje sprememb</li> <li>- strah pred izgubo anonimnosti udeležencev.</li> <li>- izvedba in analiza vzameta veliko časa</li> <li>- potrebno nadaljevanje z metodami za kvantifikacijo rezultatov</li> <li>- primerjava med oddelki v času ni enostavna</li> <li>- za izvedbo so potrebna specifična znanja in izkušnje</li> </ul>

Vir: Tavčar, Videčnik, *Zadovoljstvo zaposlenih tokrat brez števil*, 2008.

Za preučevanje zadovoljstva zaposlenih lahko torej uporabljamo različne metode, v nadaljevanju so predstavljene tri različne.

**Strukturirani vprašalnik;** vprašalnik je lahko standardiziran ali prilagojen posebnostim organizacije. Prednost takšnega vprašalnika je v tem, da so rezultati primerljivi med seboj, saj so bili preizkušeni v številnih primerih. Standardiziranim vprašalnikom se lahko za potrebe organizacije doda še vprašanja, ki so relativna za raziskovanje ključnih točk v organizacijski klimi. Uporaba vprašalnikov je enostavna za analiziranje in interpretiranje rezultatov ter je relativno poceni metoda za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu (Skočir, 2001, str. 1099).

**Intervju;** metoda intervjuja za ugotavljanje zadovoljstva pri delu ima lahko različne oblike. Intervju je lahko odprt pogovor med vodjo intervjuja in zaposlenim. Če ima vodja razgovora oporne točke, o katerih mora z zaposlenim govoriti, pravimo, da je intervju delno strukturiran. Visoko strukturiran intervju pa je enak govorni aplikaciji vprašalnika. Najprimernejša oblika metode intervjuja je individualni intervju, ki ga najlažje analiziramo. Skupne diskusije so včasih težje obvladljive, rezultatov pa ne moremo kvantificirati, prav tako ne dobimo pravih rezultatov, saj imajo lahko posamezniki probleme pri izražanju svojih mnenj v javnosti. Metoda intervjujev je draga in zanj porabimo veliko časa (Skočir, 2001, str. 1099).

**Kombinacija vprašalnika in intervjuja;** to je idealni pristop pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih z njihovim delom, ker lahko kombiniramo kvantitativne podatke iz vprašalnika in kvalitativne podatke iz metode intervjuja. Poglobljeni intervjuji, narejen na vzorcu zaposlenih, lahko podrobneje raziščejo problematiko in na ta način potrdijo ali zavrnejo hipoteze, ki smo jih formulirali na osnovi analiz vprašalnikov (Skočir, 2001, str. 1099).

## **2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu**

Če bi šlo pri zadovoljstvu pri delu samo za prisotnost enega dejavnika, bi lahko določen dejavnik že zagotavljal zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Vendar pa vsak dejavnik ne povzroča enakega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, prav tako so zaposleni lahko zadovoljni z enim dejavnikom in nezadovoljni z drugim. Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, je torej več (Skočir, 2001, str. 1098). Dejavnike zadovoljstva lahko tako razdelimo v šest skupin (Možina et al., 2002, str. 184).

1. Vsebina dela; sem sodi možnost uporabe znanja, možnost učenja, strokovne rasti, in zanimivost dela.
2. Samostojnost pri delu; pomeni možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
3. Plača, dodatki in ugodnosti.

4. Vodenje in organizacija dela; predstavlja ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
5. Odnosi pri delu; vključuje dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
6. Delovne razmere; predstavlja majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

V Sloveniji je bila leta 1994 opravljena raziskava, ki je pokazala, da k zadovoljstvu pri delu kar dve tretjini prispevajo naslednji dejavniki: možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposredni nadzor vodij in dobre fizične delovne razmere. Ostali dejavniki pa so še: sodelovanje pri odločanju v organizaciji, možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela, osebni dohodek in dodatki k plači, telesni napor pri delu, verjetnost poškodb in obolenj pri delu in spori na delovnem mestu (Možina et al., 2002, str. 181).

George in Jones (1996, str. 70) sta določila štiri dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, in sicer: osebnost, delovne vrednote, delovne razmere in družbeni vpliv.

### 1. Osebnost

Osebnost je razmeroma trajen način človeškega čustvovanja, razmišljanja in vedenja. Del osebnosti je dedno določen, od staršev podedujemo gene, ki vplivajo na našo osebnost, drugi del osebnosti pa predstavlja vzgoja oz. izkušnje, ki jih pridobimo skozi življenje. Če poznamo osebnost zaposlenega, lažje razumemo, kaj zaposleni misli, občuti in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je. Takšno poznavanje je menedžerju v veliko pomoč, saj tako lahko ugotovi, kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenega (George & Jones 1996, str. 70).

Največkrat preučujemo naslednje lastnosti zaposlenih, od katerih je odvisna stopnja zadovoljstva (Rozman, 2000, str. 65):

- optimizem; stvari vidijo v pozitivni luči in jih tako tudi razumejo,
- pesimizem; pričakujejo, da se bodo zgodile slabe stvari,
- ekstrovertiranost; so družabni, prijateljski,
- introvertiranost; so zaprti vase, ne kažejo čustev, nedružabni,
- ujemanje z drugimi; prijetni za druženje, dobri timski delavci,
- vztrajnost in doslednost; imajo razvite organizacijske sposobnosti,
- odprtost; odprti za sodelovanje, zanimajo jih nove stvari.



## 2. Delovne vrednote

Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne rezultate, cilje oziroma sredstva za zadovoljevanje potreb lahko pričakuje od svojega dela ter kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu. Od podjetja lahko zaposleni za opravljeno delo pričakuje: osebno varnost in varnost družine, preskrbljeno življenje, spoštovanje, družbeno razpoznavnost. Od zaposlenih pa se na delovnem mestu pričakujejo naslednje vrednote: poslušnost, iznajdljivost, ambicioznost, samokontrola, spoštovanje nadrejenih. Ločimo notranje in zunanje delovne vrednote. Zaposleni z bolj izrazitimi notranjimi vrednotami bo bolj zadovoljen z delom, ki je razgibano, čeprav je slabše plačano – ti zaposleni imajo radi nove izzive, so željni novega znanja. Zaposleni z bolj izrazitimi zunanjimi vrednotami pa bo bolj zadovoljen z delom, ki je bolje plačano, delo pa je monotono in enolično – ti delavci cenijo varnost zaposlitve, čas za družino (George & Jones, 1996, str. 71).

## 3. Delovne razmere

Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva zaposlenih pri delu. Pod delovne razmere spada delo samo, odnosi s sodelavci, delovni pogoji, delovni čas, plača, varnost zaposlitve. Delo, ki ga zaposleni opravlja, je lahko zanimivo ali dolgočasno. Na delovnem mestu so prisotni tudi različni delovni pogoji; hrup, gneča, temperatura. Na zadovoljstvo zaposlenih pa vplivajo tudi plača, varnost zaposlitve ter delovni čas. Zaposleni bodo bolj zadovoljni če bodo imeli dobro plačo in zanesljivo zaposlitev, posamezniki bodo zadovoljni tudi z daljšim delovnim časom, če je delo zanimivo in dobijo plačilo za podaljšan delovnik. Tudi odnosi s sodelavci, nadrejenimi ali podrejenimi, vplivajo na zadovoljstvo z delom (George & Jones 1996, str. 71).

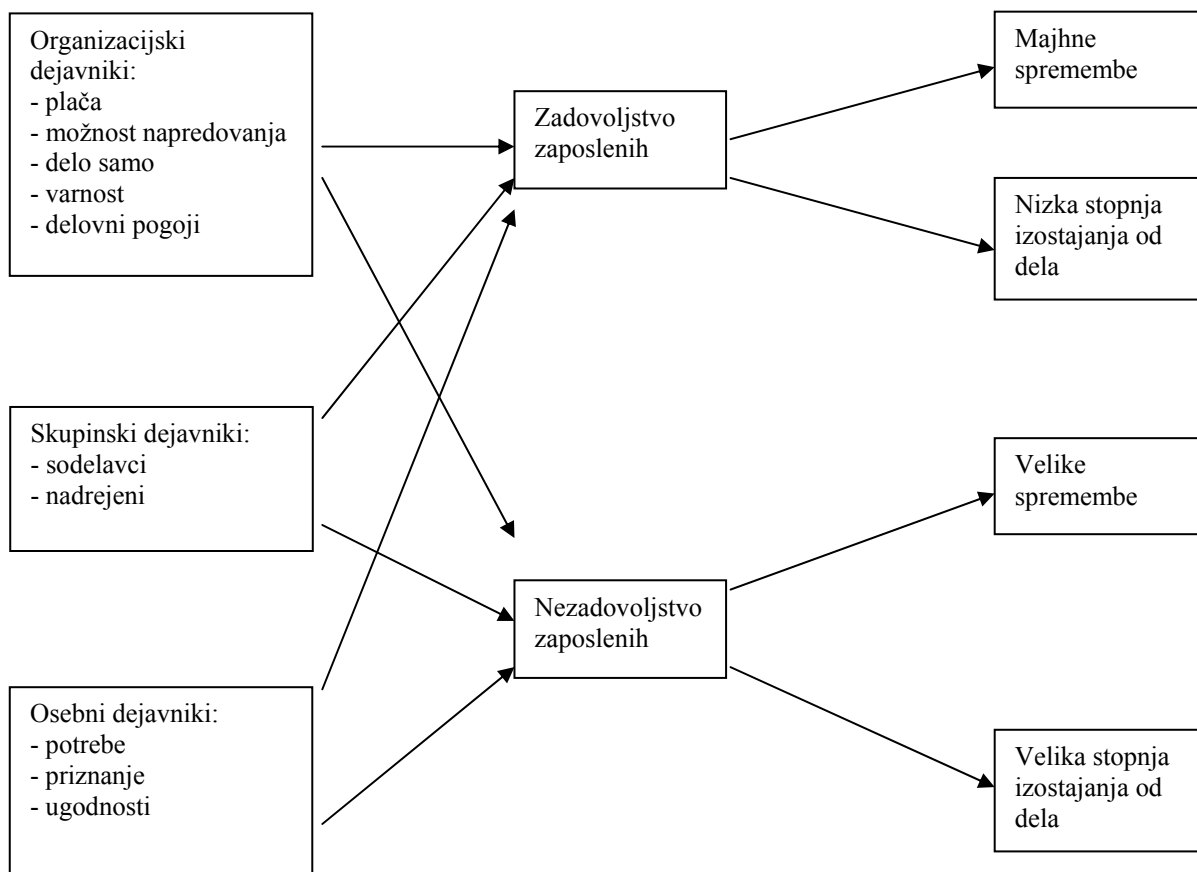
## 4. Družbeni vpliv

Družbeni vpliv je vpliv posameznika ali skupine na obnašanje in počutje neke druge osebe pri delu. Na posameznika pomembno vpliva družba, kot npr. družina, verska družba, sindikati, ki jim zaposleni pripadajo, in tudi kultura, v kateri so bili posamezniki vzgojeni. Sodelavci predstavljajo enega najmočnejših vplivov na posameznika, saj so posamezniki večino delovnega časa v njihovi bližini. Če je posameznik obkrožen s sodelavci, ki se ves čas pritožujejo in so nezadovoljni, potem je velika verjetnost, da bo tudi sam bolj nezadovoljen v primerjavi z nekom, ki ga obkrožajo zadovoljni sodelavci. Družbeni vpliv je poleg osebnosti, delovnih razmer ter delovnih vrednot pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (George & Jones, 1996, str. 72).

Moorhead in Griffin (1992, str. 113) delita zadovoljstvo zaposlenih v tri skupine. V prvo skupino spadajo organizacijski dejavniki, v drugo skupinski dejavniki in v tretjo skupino osebni dejavniki. Iz slike 3 lahko vidimo, da vse tri skupine dejavnikov vplivajo tako na zadovoljstvo kot tudi na nezadovoljstvo zaposlenih pri delu. Razlika je le v tem, na kakšen način in v kolikšni meri vplivajo. Če so zaposleni zadovoljni, so spremembe, ki vplivajo na

delo, majhne, izostajanje z dela pa je nizko. Pri nezadovoljnih zaposlenih pa je stanje ravno obratno, spremembe v njihovem odnosu do dela so velike, kar se kaže tudi v velikem izostajanju z dela.

Slika 3: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



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

Herzberg (Možina et al., 2002, str. 180-181) je v svoji raziskavi ugotovil, da zadovoljstvo povzročajo naslednji dejavniki:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oz. v organizaciji,
- osebna rast.

Nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost naslednjih dejavnikov:

- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- ustreznega vodenja,

- dobrih odnosov z nadrejenimi,
- dobrih delovnih razmer,
- ustrezne plače,
- dobrih odnosov s sodelavci.

Herzberg je na podlagi raziskave ugotovil, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno ravno. Če torej v delovno okolje vnesemo motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa nam uspe vnesti higienike, pa bomo preprečili nazadovoljstvo.

V nadaljevanju bodo podrobneje opisani naslednji dejavniki zadovoljstva zaposlenih pri delu: delo samo, vodstvo organizacije, sodelavci, neposredno nadrejeni, možnost napredovanja, plača, delovni pogoji, možnosti za izobraževanja, stalnost zaposlitve, delovni čas, komuniciranje.

## 2.1 Delo

Najprej je pomembno, da opredelimo delovno mesto, na katerem zaposleni dela, točno določimo naloge, ki jih mora opravljati. Prav tako je pomembno, da delo zaposlenemu predstavlja izziv, saj pomanjkanje izziva vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo delovne in umske aktivnosti, premajhno pozornost pri delu, indiferentnost do dela ter tudi nezadovoljstvo pri delu. Pomembno je torej, da zahtevnost delovnih nalog postavimo nad delavčeve sposobnosti. Zaposleni naj ima raznolike delovne naloge, tako preprečimo monotonost dela, ko se zaposleni začne pri delu dolgočasiti. Zaposleni naj ima tudi možnost, da pri delu izrazi svojo ustvarjalnost, omogočiti pa mu moramo tudi napredovanje, tako bo zaposleni delal bolj kakovostno in hitreje. Napredek zaposlenega moramo spremljati in tudi ustrezno nagraditi (Mihalič, 2008, str. 18).

Zaposleni mora imeti pri opravljanju svojega dela tudi dovolj samostojnosti oziroma neodvisnosti od neposrednega vodje. To pomeni, da imajo zaposleni možnost lastnega odločanja in presoje, manj so pod nadzorom vodje, vodje nastopajo kot vir podpore, nudenja pomoči. Samostojnost pa prinaša tudi večjo odgovornost, ko zaposleni odgovarjajo za svoj uspeh oziroma neuspeh. Z večjo stopnjo samostojnosti zaposleni razvijajo svoje sposobnosti ter razmišljajo samostojno.

Prav tako je potrebno vzpostaviti suverenost vseh zaposlenih. To pomeni, da vse zaposlene obravnavamo enako, sicer upoštevamo omejitve in sposobnosti posameznika, vendar pa jim vseeno pravično dodeljemo dela. Vztrajamo pri enakih pravilih za vse. Višja stopnja samostojnosti in suverenosti pomembno vplivata na višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenega (Mihalič, 2008, str. 23).

## 2.2 Vodstvo organizacije

Pogosto se dogaja, da so delavci nezadovoljni z vodstvom podjetja, saj jih le-to premalo vključuje v svoje odločitve. Vodstvo mora najprej zaposlene seznaniti z vizijo podjetja, politiko organizacije, cilji podjetja. Če bo vodstvo uvedlo spremembe, mora to narediti načrtovano, zaposlenim predstavimo, kakšne bodo spremembe, spodbudimo jih k prilagajanju, če bo vodstvo oblikovalo spremembe z zaposlenimi, jih bodo le-ti tudi sprejeli za svoje (Mihalič, 2008, str. 84). Zaposleni si torej želijo participacije, želijo si sodelovati pri odločitvah, določanju ciljev, posebej se želijo vključiti v tiste odločitve in aktivnosti, ki so neposredno povezani z njimi (Mihalič, 2008, str. 42).

Vsem zaposlenim je potrebno predstaviti, kaj se pričakuje od njega, kakšno vlogo ima pri doseganju ciljev organizacije, kakšen je namen in pomen njegovega delovnega mesta ter kako bo njegov uspeh pripomogel k celotnemu uspehu (Mihalič, 2008, str. 79). Pri tem je treba pričakovanja definirati od zgoraj navzdol, tako bodo lahko vodje uskladili pričakovanja podrejenih glede na njihove sposobnosti in zmožnosti (Mihalič, 2008, str. 31). Prav tako vodstvo premalo vključuje zaposlene v svoje odločitve. Vodje morajo biti dostopni zaposlenim, z njimi morajo razpravljati o problematiki, izvedljivosti nalog, sprejemljivi morajo biti za sprejemanje pobud in predlogov za reševanje problemov, izboljšanje dela, poslovanja in organizacije (Kejžar, 1998, str. 11). Zaposleni bodo bolj zadovoljni, če se bodo počutili cenjene, spoštovanja in zaupanja vredne.

## 2.3 Sodelavci

Medsebojni odnosi so pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, dobri medsebojni odnosi pa ne povečujejo samo zadovoljstva zaposlenih, ampak tudi pozitivno vplivajo na splošno dobro počutje zaposlenih.

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. Tega so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi, ki se vsak dan posvečajo ne le tehničnih vprašanjem, ampak tudi zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom. Slabi medsebojni odnosi med sodelavci so pogosto lahko vzrok za odhod posameznika iz podjetja, kljub temu da ima dobre razvojne možnosti, delo, ki ga veseli, visoko plačo ...

Na drugi strani pa dobri medsebojni odnosi s sodelavci odtehtajo slabe delovne pogoje, nizko plačo ... Kako se počutimo na delovnem mestu, je v veliki meri odvisno do ljudi, ki nas obkrožajo. Na odnose med sodelavci morajo biti pozorni tudi vodje, ki morajo paziti, da ne sprožajo sporov med zaposlenimi, prav tako mora vodja omiliti spore in nesoglasja med zaposlenimi, med sodelavci naj prevladuje zdrava konkurenca (Mihalič, 2008, str. 63). Med

sodelavci torej spodbujamo prijateljske medsebojne odnose, vzdušje med njimi naj bo sproščeno, vendar še vedno profesionalno (Mihalič, 2008, str. 70).

## **2.4 Neposredno nadrejeni**

Neposredno nadrejeni se pogosto ne zavedajo pomembnosti dobrih delovnih odnosov. Mnogi nadrejeni svojih podrejenih sploh ne poznajo, med njih pridejo samo takrat, ko je kaj narobe. Nadrejeni bi morali prisluhniti mnenjem zaposlenih, odkriti njihove potrebe in ideje ter jim pomagati pri delu, ne pa samo dajati in vsiljevati svojevrstnih ukazov. Z delavci bi se morali pogovoriti v enakopravnem dialogu, tako bi tudi lažje s skupnim dopolnjevanjem reševali probleme (Kejžar, 1998, str. 11).

Pogoste napake nadrejenih so tudi, da zaposlenim ne pustijo dovolj samostojnosti pri delu in jih stalno nadzorujejo. Zaposlenim veliko pomeni pohvala, zato nadrejeni ne bi smeli samo kritizirati, ampak tudi pohvaliti. Zaposlene pohvalimo javno, to poveča zadovoljstvo zaposlenega, prav tako pa javna pohvala pozitivno vpliva na druge, saj začnejo razmišljati, kako bi tudi sami dosegli uspeh pri delu. Prav tako pa zaposleni vidijo, da se njihova uspešnost in učinkovitost opazita (Mihalič, 2008, str. 55-56). Nadrejeni morajo imeti do vseh zaposlenih enak odnos, ne pa da so nekateri posamezniki privilegirani. Nekateri nadrejeni so nesposobni delegirati naloge, poleg tega pa je potrebno delegirati tudi odgovornost. Zaposleni si želijo biti slišani in bolj vključeni v proces. Nadrejeni pa lahko svoje podrejene tudi povpraša, kaj od njega pričakujejo, saj mu lahko te informacije koristijo pri boljšem vodenju.

## **2.5 Možnostmi napredovanja**

Merila napredovanja morajo biti jasno določena tako za napredovanje na delovnem mestu kot tudi napredovanje na novo delovno mesto. Zaposlenemu moramo določiti delovno mesto, ki ga v prihodnosti lahko zasede, če bo dosegel vnaprej določene pogoje. Preveriti moramo, ali zaposleni poznajo in razumejo kriterije za napredovanje v podjetju (Mihalič, 2007, str. 48). Pri napredovanju morajo imeti vsi zaposleni enake možnosti, to pomeni, da so za vse zaposlene potrebna enaka vlaganja in drugi pogoji. Napredovanje izhaja iz znanj, izkušenj, doseženih uspehov, ne pa iz kakršnih koli protekcij ali poznanstev (Mihalič, 2008, str. 58). S tem ko imajo zaposleni možnost napredovanja in spodbujamo njihovo ambicioznost, vplivamo tudi na večje zadovoljstvo zaposlenih. Za delavca pa ni pomemben le končen cilj, ampak tudi trud in napor, ki je potreben za doseganje cilja. Če je verjetnost, da bo delavec napredoval, majhna, ker se na primer za isto mesto poteguje veliko sodelavcev, je malo verjetno, da si bo za to posebej prizadeval dosežati boljše delovne rezultate (Možina et al., 2002, str. 184). Ambiciozen delavec bo nezadovoljen na delovnem mestu, kjer ne more napredovati.

## 2.6 Plača

Plača je za zaposlene osnovni vir sredstev za življenje, hkrati pa lahko na plačo gledajo kot na povračilo za vložen trud ter priznanje za njihovo znanje in dosežke. Zaposleni želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočil dober zaslužek za opravljeno delo ter bo prispeval k zvišanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja (Zupan, 2001, str. 118-119). Podjetje pri določanju osnovne plače upošteva zahtevnost dela, poleg tega pa se pri plači upošteva še uspešnost, učinkovitost delavca. Del plače pa predstavljajo še plača za nedelo, nagrada za požrtvovalnost, nagrada za zvestobo, plača, odvisna od življenjskih stroškov, plača za posebne zmožnosti (Lipičnik, 1998b, str. 208).

Primerno višino plače, ki naj bi jo posameznik dobil za opravljeno delo, si ustvari vsak zase, in sicer tako, da svojo plačo primerja s plačo sodelavcev, plačo delavcev za podobno delo v drugih podjetjih. Če imajo zaposleni majhno plačo, so nezadovoljni in demotivirani za delo. Primerna plača sicer odpravi nezadovoljstvo, vendar pa ne povzroči kakšnega posebnega zadovoljstva zaposlenih, prav tako tudi njeno povečanje ne poveča zadovoljstva in motivacije v sorazmerju s povečanjem plače, pri zelo visoki plače njeno povišanje skoraj nima učinka (Gostiša, 2001). Zaposlenim naj bi torej dali plačo, ki bi jo dobili drugje za enako opravljeno delo, če pa jim dodamo še kakšen dodatek, pa bodo zaposleni še dodatno zadovoljni. Morajo pa biti ti dodatki stimulatívni in nagraditi tiste, ki so pripravljeni delati več.

## 2.7 Delovni pogoji

Zaposleni se morajo dobro počutiti na svojem delovnem mestu, saj delovno okolje pripomore k natančnosti in hitrosti, s katero delavec izvaja svoje delo, prav tako primerno delovno okolje prispeva k občutku udobnosti pri delu. Zato je torej potrebno poskrbeti tudi za primerno delovno okolje. Slaba osvetlitev delovnega mesta tako slabša ostrino delavčevega vida, večje kot so zahteve za vid pri delu, bolj mora biti delovno mesto osvetljeno. Na delovnem mestu je potrebno vzdrževati tudi primerno temperaturo, mraz in vročina povzročita nelagodje pri delavcu. Poleg temperature pa na človeški organizem vplivata tudi vlažnost ter hitrost gibanja zraka. Za delavca pa sta moteča tudi ropot in vibracija, ki jih povzročajo delovna sredstva, prevelik ropot lahko povzroči okvaro sluha, zato ga je potrebno zaščititi (Lipičnik, 1998a, str. 99-101).

Delovni prostori naj bodo torej urejeni in čisti, potrebno je tudi redno zračenje. Svetloba v delovnih prostorih naj ne bo premočna in ne prešibka. Premočan hrup poskušamo preprečiti oziroma vsaj zmanjšati. Temperatura naj bo prijetna v vseh letnih časih. Redno vzdržujemo delovne stroje in naprave, prav tako skušamo omejiti elektromagnetna sevanja različnih naprav (Mihalič, 2008, str. 62). Poleg tega pa lahko poskrbimo še za prijetno vzdušje, kratke odmore med delom, občasno sprostitev, zdravo prehrano... (Mihalič, 2008, str. 64).

## 2.8 Možnosti za izobraževanje

Način izobraževanja se razlikuje po podjetjih, vendar pa večina podjetij spodbuja vseživljenjsko učenje, kar tudi vključuje v vsakodnevne organizacijske prakse. Veliko poudarka pa namenjajo tudi prenosu znanja med sodelavci preko timskega dela in spodbujanja horizontalnih povezav. Uspešna podjetja pa namenjajo veliko pozornosti tudi usposabljanju menedžerjev (Zupan, 1999, str. 4). Zaposlene je torej potrebno spodbujati k učenju ter jim ponuditi izobraževanje, ki jih zanima.

Možnosti za izobraževanje zagotavljajo razvoj kadrov, kar ima pozitiven učinek tako na zaposlene kot samo podjetje. Tako pomeni razvoj kadrov na podjetje naslednje učinke (Možina et al., 2002, str. 63): večjo storilnost, boljšo kakovost izdelkov in storitev, večjo prilagojenost delavcev delu. Zaposlenim pa razvoj kadrov nudi strokovni, delovni in osebni razvoj, prav tako imajo zaposleni s tem možnost napredovanja, večje plače, prav tako se jim poveča zanesljivost zaposlitve. Zaposleni so tako bolj zadovoljni, prav tako pa vidijo, da podjetje podpira njihov razvoj. Vsi zaposleni morajo imeti enake možnosti za razvoj.

## 2.9 Stalnost zaposlitve

Razmere v podjetjih zahtevajo stalne spremembe, prisotna pa je tudi velika negotovost, posledica tega pa je tudi, da zaposlenim ne moremo obljubiti dolgoročne in popolne varnosti njegove zaposlitve.

Zaposleni bodo občutili večje zadovoljstvo pri delu ter manj obremenjeno opravljali svoje delo, če se ne bodo obremenjevali s tem, da lahko kadarkoli izgubijo službo (Mihalič, 2008, str. 74). Podjetja, ki zaposlenim nudijo varnost zaposlitve, lahko pričakujejo pozitivne učinke, kot so: večja pripravljenost zaposlenih, da pridobijo nova znanja, zaposleni so pripravljeni dati več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojega delovnega mesta, večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev, zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost. Zaradi pozitivne plati, ki jo ima stalnost zaposlitve, se lahko podjetje poslužuje različnih načinov, ki zagotavljajo večjo varnost zaposlitve, kot npr. začasno zaposlene, najemanje določenih storitev na trgu. Podjetja mnogokrat poskušajo biti bolj konkurenčna z zmanjševanjem zaposlenih, ki pa ima tudi negativne posledice. Ena od teh negativnih posledic je tudi t. i. »učinek preživelih«, ki se pojavi pri vedenju tistih, ki so v organizaciji ostali. Zaposleni, ki so ostali, so zaradi zmanjševanja zaposlenih tako manj motivirani, inovativni in nagnjeni k tveganju, vse to pa zmanjšuje konkurenčno sposobnost podjetja (Zupan, 1999, str. 4).

## 2.10 Delovni čas

Danes vse več podjetij zahteva od posameznika, da preživi več časa v službi, kot je bilo to običajno v preteklosti. Odnos posameznika do daljšega delovnega časa je odvisen od več dejavnikov, in sicer od vrste dela, starosti zaposlenega in sistema nagrajevanja. Občutljivost na delovni čas je manjša med tistimi na vodilnih položajih, prav tako so manj občutljivi na delovni čas tisti, ki imajo višjo plačo glede na podobna delovna mesta. Odnos do delovnega časa je torej odvisen tudi od starosti, mladi brez družin so pripravljeni delati več, saj menijo, da se morajo še dokazati. Zaposlenim, ki jim dodatno opravljene ure pomenijo tudi dodatek k plači, rajši delajo več, če pa podjetje dodatnih ure ne nagradi, pa je nezadovoljstvo zaradi podaljšanega delovnega časa večje (Turk, 2005).

Dolg delovni čas negativno vpliva na posameznikovo življenje, zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih, motivacijo, posledično pa negativno vpliva tudi na učinkovitost zaposlenih pri delu (Turk, 2005). Delovni čas torej velikokrat vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj ne glede na to, kako je določen, predstavlja neko omejitev. Rešitev je torej, da delovni čas ukinemo, seveda je v mnogih primerih nemogoče zaradi narave dela, zaradi kupcev. Lahko pa ga ukinemo kjer je to mogoče, predvsem na delovnih mestih, kjer posameznikova prisotnost ni potrebna ob točno določeni uri, tako bomo močno povečali zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Takšna rešitev je torej zelo pozitivna, vendar mnogokrat ni mogoča, zato obstaja vmesna rešitev, in sicer prilagodljiv delovnik (Mihalič, 2008, str. 63-64).

## 2.11 Komuniciranje

Zelo pomembno je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi, saj le-to omogoča natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog ter dobre odnose med posamezniki in skupinami. Ločimo komuniciranje od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Prvo je obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, dajanje navodil pri izvajanju odločitev in informacij o skladnosti opravljenih nalog s pričakovanji. Drugo pa je namenjeno poročanju o opravljenih nalogah in raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh na poslovanje organizacije (Možina et al., 2002, str. 193-194).

Zaposleni hočejo biti obveščeni o pomembnih dogodkih v podjetju, tako dosti podjetij izdaja interni časopis, kjer obveščajo zaposlene o preteklih, prihodnjih dogodkih, dosežkih. Analize o komunikacijskih potrebah kažejo, da si zaposleni želijo: poštene, pogoste, jasne ter pravočasne informacije, razlage sprememb v poslovnem okolju, želijo poznati cilje in vizijo organizacije, razloge za spremembe in poslovne odločitve ter njihov vpliv na zaposlene (Gruban, 2008). Ima pa komuniciranje tudi vpliv na delo, ki ga opravlja zaposleni. Tako je uspešno delo posledica razumljivo sprejetih navodil, pomanjkanje informacij ima lahko za posledico tudi neuspešno izvedbo dela. Pomembno je torej, da je komunikacija dvosmerna, kjer je torej prisoten tudi povratni odziv (Kejžar, 1998, str. 10). Potrebno je, da so informacije



pravočasne in pravilne, to pomeni, da povečamo formalne podatke in s tem zmanjšamo neformalne, ki so pogosto lahko napačni.

## **3 Posledice zadovoljstva in nezadovoljstva**

### **3.1 Povečanje zadovoljstva pri delu**

V podjetju morajo poznati metode, s katerimi lahko povečajo zadovoljstvo zaposlenih. Ukrepi, s katerimi lahko povečamo zadovoljstvo zaposlenih, naj bi bili usmerjeni na posameznika, vendar je na začetku priporočljivo, da metode za povečanje zadovoljstva pri delu usmerimo na zadovoljstvo vseh zaposlenih.

Ravnanje z zadovoljstvom zaposlenih pri delu je mogoče izvajati kot projekt, v katerem sledimo vsem stopnjam, od merjenja obstoječega zadovoljstva, analiziranja individualnih dejavnikov zadovoljstva do načrtnega uvajanja ukrepov za večanje stopnje zadovoljstva ter končno njihovega uvajanja v praksi.

Lahko pa ravnanje zadovoljstva izvajamo manj načrtno, nesistematično in se odločamo za postopno uvajanje elementov zadovoljstva v vsakdanjo prakso. Pri ukrepih za povečanje zadovoljstva je pozitivno to, da se pri njihovem uvajanju ni potrebno držati določenega zaporedja. Rezultati so dobri tako v primeru projektne pristopa kot tudi nesistematičnega izvajanja, le da pri projektne pristopu lažje spremljamo napredek (Mihalič, 2008, str. 13). Tudi brez merjenja lahko izvajamo ukrepe za povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih pri delu (Mihalič, 2008, str. 90).

Je pa priporočljivo, da najprej začnemo uvajati enostavnejše ukrepe in nato na osnovi rezultatov nadaljujemo z uvajanjem in izvajanjem ukrepov, ki so morda zahtevnejši. Ni tako pomembno, kateri ukrep bomo uvedli prej in katerega kasneje, bolj pomembno je, da ukrepe začnemo uvajati. Potrebno je tudi presoditi, koliko ukrepov lahko uvedemo naenkrat, saj jih bomo nato morali izvajati naprej. Dobro bi bilo, če bi organizacija uvedla in stalno izvajala vse ukrepe, ki pripomorejo k povečanju zadovoljstva zaposlenih pri delu, vendar bi bilo to že idealno stanje. Pomembnejše je, da ukrepe stalno izvajamo in ohranjamo, kot pa da eksperimentiramo in izvajamo nekaj časa en ukrep in nekaj časa drugega. Zato je potrebno pričeti z majhnimi ukrepi in postopoma nadaljevati, ukrepi imajo namreč sinergični učinek in zato je njihovo nadaljnje uvajanje vedno enostavnejše. V veliki meri pa je izbira ukrepov odvisna od obstoječega stanja v organizaciji, torej katere od ukrepov že izvajamo. Vse ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih pa je potrebno uvajati hkrati in nato redno izvajati na vseh zaposlenih, ne glede na delovno mesto in podobno (Mihalič, 2008, str. 14).

Mihaličeva (2007, str. 47-48) zato predlaga nekatere temeljne ukrepe, ki lahko na enostaven način in brez večjih stroškov povečajo zadovoljstvo zaposlenih.

1. Vključitev zaposlenih v aktivno sodelovanje pri sprejemanju odločitev; zaposlenim predstavimo možnosti in jih spodbudimo, da podajo predloge in mnenje, končno odločitev sprejmemo skupaj z zaposlenimi.
2. Ukinitvev preverjana opravljenih ur in prisotnosti (v dejavnostih, kjer je to mogoče).
3. Izpostavitvev in hvaljenje dosežkov ter uspehov zaposlenih; uspehe zaposlenih izpostavimo, pohvalimo sodelavce za njihov trud, ter jim čestitamo za uspehe.
4. Uvedba sistema jasnih ciljev in pričakovanj do zaposlenih; zaposlenim razložimo, kaj od njih pričakujemo, izdelamo tako cilje posameznika kot tudi podjetja ter o njih razpravljamo z zaposlenimi.
5. Poudarjanje prispevka zaposlenih za razvoj podjetja; zaposleni so seznanjeni s prispevkom njihovega dela k razvoju in rasti podjetja, izpostavimo tudi vpliv zaposlenih na uspešnost podjetja.
6. Vzdrževanje prijateljskih medsebojnih odnosov; skrbimo za vzdušje, rešujemo spore, spodbujamo odkrit pogovor.
7. Uvedba pravila rednega podajanja zamisli in predlogov; zaposlene spodbujamo k novim zamislim in predlogom, ki jih tudi izpostavimo ter pohvalimo.
8. Izkazovanje zaupanja zaposlenim pri delu; zmanjšamo nadzor nad delom, zaposlenim dodelimo večje pristojnosti in odgovornosti.
9. Sprememba v načinu obravnavanja zaposlenih; zaposlene obravnavamo kot celotne osebnosti, ki imajo svoje lastnosti.
10. Uvedba prenosa znanja na zaposlene in učenje na delovnem mestu; zaposlene spodbujamo k pridobivanju novih znanj, prav tako spodbujamo izmenjavo izkušenj med sodelavci.
11. Vzdrževanje urejenega in mirnega delovnega mesta; poskrbimo za primerno svetlobo in toploto, vzdržujemo red, zmanjšamo odvečen hrup.

Glede na časovni vidik lahko izvajamo ukrepe tako, da: (Mihalič, 2007, str.47)

dnevno: pohvalimo dosežke, prisluhnemo težavam, ponudimo pomoč, izmenjamo mnenja, skupaj oblikujemo rešitve, prenašamo znanje za zaposlene, izražamo podporo, rešujemo težave, navdušujemo,

tedensko: izpostavimo vpliv uspehov zaposlenih na uspeh podjetja, predstavljamo cilje in pričakovanja, obveščamo zaposlene o novostih, skupaj načrtujemo, soglasno oblikujemo odločitve, urejamo prostore,

mesečno: nedenarno nagradimo uspešnost zaposlenih, izpostavimo najboljše zaposlene v posameznem mesecu, zaposlenim ponudimo dodatno pridobivanje novih znanj in veščin, zaupamo nove pristojnosti,

letno: izmerimo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, poglobljeno se pogovarjamo o željah, načrtih in razvoju zaposlenih ter podjetja v prihodnosti, pripravimo seznam novih ukrepov za večanje zadovoljstva zaposlenih.

Seveda pa se vedno lahko najdejo posamezniki, ki ne bodo nikoli zadovoljni s svojim delom.

## 3.2 Uspešnost zaposlenega

Delovna uspešnost pomeni individualno ali skupinsko oceno delavcev, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela (Merkač Skok, 2005, str. 206). Kaplan in Norton (2000, str. 138) med kazalnike uspešnosti zaposlenih upoštevata med seboj več povezanih vidikov, ki jih je moč povezati v tri sklope:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- produktivnost zaposlenih.

**Zadovoljstvo zaposlenih;** zadovoljstvo zaposlenih je izredno pomembno za organizacijo, je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Raziskave so pokazale, da imajo zaposleni, ki so zadovoljni, tudi zadovoljne stranke. Višjo raven zadovoljstva strank lahko torej dosežemo, če strankam strežejo zadovoljni zaposleni (Kaplan & Norton, 2000, str. 139).

**Ohranjanje zaposlenih;** v organizaciji dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, kar pomeni, da vsi neželeni odhodi pomenijo izgubo intelektualnega kapitala. Zvesti zaposleni, ki v organizaciji ostanejo dolgoročno, ohranjajo vrednote organizacije, poznajo procese organizacije in bolj poznajo potrebe strank. V podjetju torej poskušajo zadržati tiste zaposlene, za katere v organizacijo obstaja dolgoročen interes (Kaplan & Norton, 2000, str. 139).

**Produktivnost zaposlenih;** produktivnost zaposlenih je kazalnik, za merjenje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih ter njihovih inovacij, izboljševanje notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000, str. 140). Produktivnost lahko uporabimo za kriterij uspešnosti in učinkovitosti na vseh področjih človekovega organiziranega delovanja: povsod v podjetju, v administraciji in storitvah (Starčič, 1994, str. 27).

Uspehe in dosežke zaposlenega predstavimo pred drugimi zaposlenimi, zaposlenega pa pred sodelavci tudi ustrezno pohvalimo in nagradimo. S tem mu bomo najbolj izrazili priznanje za dosežen uspeh, hkrati pa bomo motivirali tudi ostale zaposlene. Manjše dosežke, ki nastajajo pri vsakodnevnem opravljanju nalog, pohvalimo pred ožjimi sodelavci, večje uspehe pa izpostavimo pred širšim krogom sodelavcev in jih ob enem nagradimo. Posebne in zelo velike uspehe vedno izpostavimo pred celotnim kolektivom, jih javno pohvalimo in ustrezno nagradimo (Mihalič, 2008, str. 54).

S tem ko uspešnega posameznika pohvalimo in ga predstavimo kot dober zgled, najprej povečamo zadovoljstvo tega zaposlenega, ob enem pa pozitivno vplivamo tudi na ostale zaposlene. Večina ostalih zaposlenih si bo namreč želela, da bi bili tudi sami izpostavljeni kot dober zgled ter da bi bili tudi sami nagrajeni, začnejo si torej želeči, da bi tudi sami dosegli uspeh pri delu. Uspešen sodelavec lahko tako postane spodbuda za lasten uspeh (Mihalič, 2008, str. 55-56).

Pohvala in nagrajevanje uspešnih zaposlenih pa ima še en pozitiven vidik, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Celoten kolektiv na ta način vidi, da se uspešnost in učinkovitost opazita in kot pomembna dejavnika tudi ustrezno nagradita. Zaposleni tako vidijo, da se v organizaciji splača biti uspešen in učinkovit, v skladu s tem spoznanjem bodo tako tudi začeli delovati, torej v smeri doseganja čim večjega uspeha pri delu in na delovnem mestu (Mihalič, 2008, str. 56).

Če imamo možnost in sredstva, lahko spremljamo in analiziramo tudi stopnjo prispevka vsakega posameznega zaposlenega k uspehu organizacije ter k ustvarjanju dodane vrednosti. Takšen ukrep bo pri večini zaposlenih vplival na večje zadovoljstvo pri delu, saj bo tako jasno vidno, kdo in v kolikšni meri je prispeval k uspehu organizacije in koga je potrebno za ta prispevek nagraditi, koga je potrebno bolj spodbuditi, kdo morda uničuje dodatno vrednost organizacije in podobno (Mihalič, 2008, str. 55).

### **3.3 Uspešnost podjetja kot posledica zadovoljstva zaposlenega**

Mihaličeva (2008, str. 10) pravi, da je zadovoljstvo povezano z uspešnostjo podjetja. Le zadovoljni zaposleni so učinkoviti in uspešni pri opravljanju del in nalog. Ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi na večjo uspešnost zaposlenih, kar na koncu prispeva tudi k večji uspešnosti podjetja. Ukrepe, ki povečujejo uspešnost in učinkovitost posameznikov, morajo biti takšni, da posredno ali neposredno povečujejo tudi stopnjo zadovoljstva oziroma, da vsaj ne bodo povzročali nezadovoljstva zaposlenih. Organizacija je učinkovita in uspešna, če so učinkoviti in uspešni tudi zaposleni, to pa lahko postanejo le, če so zadovoljni.

Za uspešno podjetje so torej predpogoj zadovoljni zaposleni, medtem ko pa zaposleni niso zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v uspešnem podjetju. V praksi se to lahko pokaže

tako, da je posameznik lahko ponosen na to, da dela v uspešnem podjetju, vendar pa lahko tako podjetje zapusti, če se bo v njem počutil nezadovoljnega. Imata pa zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije sinergičen učinek. Na zaposlenega bo tako visoka uspešnost imela pozitiven vpliv, ta vpliv sicer ni tako izrazit, lahko pa zaradi njega posameznik postane še bolj zadovoljen. Istočasno pa ta pozitiven vpliv uspešne organizacije ni tako velik, da bi pri nezadovoljnem zaposlenem povzročil zadovoljstvo (Mihalič, 2008, str. 10).

»Ker je učinkovitost zaposlenih precej odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka za pomembnost dela, zanesa za delo ter občutka za pravično ravnanje, si morajo menedžerji v podjetjih prizadevati za oblikovanje ter vzdrževanje takega sistema menedžmenta človeških virov, ki bi zadovoljil vse navedene potrebe delavcev. Čim bolj so te potrebe v podjetju zadovoljene, tem večja je njegova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh.« (Treven, 1998, str. 11).

Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev torej pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Je pa dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot delavec, ki čuti nezadovoljstvo pri delu (Možina et al., 2002, str. 180).

Tudi Zupanova (2001, str. 105) govori o tem, da ni potrjen vpliv zadovoljstva na večjo uspešnost podjetja. Tudi zadovoljni zaposleni so lahko povprečno ali nizko uspešni. Drži pa to, da lahko uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih. Pomembno je, da podjetje zaposlenih omogoča, da le-ti lahko uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspehe pri delu. To pa vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih kot na uspešnost podjetja.

George in Jones (1996, str. 80) pa omenjata raziskavo, ki ugotavlja, da je povezanost med zadovoljstvom in učinkovitostjo samo dva odstotka. Iz tega sledi, da lahko govorimo o neodvisnosti med delovnim zadovoljstvom in delovno učinkovitostjo. Pojavlja pa se še druga možnost. George in Jones (1996, str. 81) tako opisujeta, da je povezanost delovnega zadovoljstva in delovne učinkovitosti obratno sorazmerna. Tako naj bi delovna učinkovitost vplivala na delovno zadovoljstvo. Delovna učinkovitost bi naj prispevala k temu, da je delavec bolj zadovoljen pri delu, če je za svoje opravljeno delo dobil pošteno nagrado.

Na koncu naj omenim še to, da je zadovoljstvo zaposlenih predpogoj za pripadnost in lojalnost zaposlenih, kar je nadgradnja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Pripadnost in lojalnost zaposlenih je občutek posameznika, da pripada organizaciji, zaposleni želi pomagati sodelavcem, podpira svojega vodjo, ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, zavzema se za kolektivno dobro, ob krizi ne zapusti organizacije, v čast mu je opravljati svoje delo, širi dobro ime organizacije (Mihalič, 2008, str. 7). Veliko podjetij si prizadeva, da bi zaposleni čutili pripadnost in lojalnost, vendar morajo najprej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj je to osnovni predpogoj za pripadnost in lojalnost. Seveda ni nujno, da

bo zadovoljen zaposleni tudi čutil pripadnost in lojalnost podjetju, je pa dejstvo, da zaposleni ne po postal pripaden in lojalen, če je nezadovoljen.

### 3.4 Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu

Glavni vzroki za menjavo službe zaradi nezadovoljstva pri višje in visoko izobraženih so slabi odnosi med zaposlenimi, pomanjkanje samostojnosti ter prestrog nadzor, premalo pohval za opravljeno delo, vsebina dela (Kragelj, 2007). Pomanjkanje izzivov in dolgočasje je tudi eden od vzrokov nezadovoljstva, zaposleni mora imeti pravo razmerje med premajhnim izzivom in prevelikim izzivom. Zaradi prevelikih izzivov lahko postanejo zaposleni preobremenjeni, premalo izzivov pa povzroča dolgočasje. Obe skrajnosti torej povzročata nezadovoljstvo zaposlenih. Prav tako se zaposleni pritožujejo nad slabo komunikacijo med vodji in zaposlenimi, da jih obravnavajo kot lastnino, da ne poslušajo argumentov, prav tako so zaposleni nezadovoljni, če ne dobijo dovolj informacij. Prav tako je velik vzrok nezadovoljstva tudi nepripravljenost vodij, da bi delegirali odgovornost, zaposleni imajo tako občutek, da jim ne zaupajo, dvomijo o svojem znanju in sposobnostih. Zaposleni so nezadovoljni tudi, če jih menedžment ne pohvali za dobro opravljeno delo, saj tako ne vidijo več razloga za trud, saj imajo občutek, da jih nihče ne opazi. Pogosto je vzrok nezadovoljstva tudi plača, bolj kot sama višina pa na nezadovoljstvo vpliva način nagrajevanja glede na rezultate. Zaposleni so nezadovoljni, če je nekdo dobil večjo nagrado za enako opravljeno delo, še posebej če je nekdo dobil enako plačo, vendar v delo vložil veliko manj truda (Kragelj, 2007).

Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu povzroča nezaželene posledice, kot so odsotnost z dela, zamujanje na delo in zgodnje odhajanje, podaljševanje odmorov za malico, manjše prizadevanje pri delu. Prav tako se nezadovoljstvo kaže v tem, da zaposleni nočejo sodelovati, če je potrebno vložiti še dodaten trud, nočejo prostovoljno opravljati dodatnega dela, zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno, ne dosežajo zastavljenih norm, pritožujejo se zaradi nepomembnih stvari, nočejo ravnati po navodilih, ko pa se kaj zaplete, pa obtožijo druge, na koncu pa se nezadovoljstvo lahko pokaže tudi kot odpoved delovnega razmerja (Keenan, 1996, str 6-7). Da bi se v organizacijah izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven, 1998, 131). Prav tako pa lahko nezadovoljni delavci širijo svoje nezadovoljstvo med sodelavce. Nezadovoljstvo je torej treba omejiti, saj ima le-to lahko negativen vpliv tudi na ostale.

**Fluktacija delavcev;** nezadovoljstvo pa povzroča tudi večjo fluktacijo, torej trajen odhod delavcev iz podjetja, saj bo nezadovoljen delavec dal odpoved prej kot tisti, ki je z delom zadovoljen. Fluktacija pa povzroča podjetju stroške, saj je treba zaposlenega nadomestiti z novim delavcem, torej imamo stroške z iskanjem novega delavca, kasneje imajo stroške zaradi izbire delavca, le-tega pa je najprej potrebno uvesti v delo, kar zopet povzroča dodatne stroške, zaradi odpovedi delavca pa lahko nastanejo tudi zaostanki pri delu. S fluktacijo pa

lahko podjetje tudi uravnava število zaposlenih, ko je to potrebno, saj podjetju ni potrebno odpuščati delavcev, ker le-ti odidejo prostovoljno. Odhod delavca pa sprazni delovno mesto, kamor lahko napredujejo zaposleni na nižjih ravneh ali pa podjetje zaposli novega delavca, ki ima nove, sveže ideje (George & Jones, 1996, str. 82). Fluktacija mora biti obvladljiva, saj lahko prevelik odhod zaposlenih povzroča težave.

**Odsotnost z dela;** na to, ali bodo zaposleni odsotni z dela ali ne, vplivata tako zadovoljstvo z delom oz. nezadovoljstvo kot tudi sama zmožnost za prihod na delo. Nezadovoljen zaposleni bo vedno našel vzrok, da se bo izognil prihodu na delo. Zadovoljni delavci so manj odsotni z dela in torej ne povzročajo stroškov, ki so povezani z odsotnostjo. Poleg zadovoljstva pa na prisotnost vpliva tudi delavčevo razpoloženje. Če je delavec dobro razpoložen, se dobro počuti, ne bo imel želje po odsotnosti z dela. Podjetje se odsotnosti z dela ne more izogniti, vendar pa lahko z različnimi ukrepi prepreči nepotrebno odsotnost. Seveda pa podjetje ne sme zaposlene siliti, da pridejo na delo kljub bolezni, delavec mora imeti možnost, da je lahko odsoten z dela, ko je to potrebno, kot npr. zaradi bolezni, nesreče, družinskih težav (George & Jones, 1996, str. 81).

Poleg omenjenih vplivov ima lahko nezadovoljstvo zaposlenih še naslednje posledice za podjetje: stranke dobijo slab vtis o podjetju, saj nezadovoljni zaposleni radi delijo svoje nezadovoljstvo z drugimi, podjetje tako dobi slab ugled, zaposleni lahko med svojim delovnim časom dela zase in ne za podjetje, podjetje tako zaposlenega plačuje za delo drugim, nezadovoljen zaposleni razmišlja o težavah in ne rešitvah, ki bi prispevale podjetju (Vedenje zaposlenih, 2008).

Zaposleni izražajo nezadovoljstvo na več načinov. Robbins (1991, str. 176) navaja štiri načine izražanja nezadovoljstva zaposlenih pri delu.

1. Izhod: zaposleni nezadovoljstvo izražajo z nakazovanjem na odhod iz podjetja, zamenjavo službe.
2. Mnenje: zaposleni poskušajo aktivno izboljšati pogoje s tem, da predlagajo izboljšave, z nadrejenimi imajo razgovore o problemih, včasih pa poskušajo izboljšati pogoje tudi preko aktivnosti sindikata.
3. Lojalnost: zaposleni pasivno, vendar optimistično čakajo, da se situacija izboljša, zagovarjajo stališče podjetja ter zaupajo v pravilne odločitve menedžmenta.
4. Zanimanje: zaposleni dopuščajo možnost, da se bo situacija poslabšala, kar kažejo v odsotnosti, zamujanju na delo, manjšemu prizadevanju in vloženemu trudu v delo ter večjem številu napak.

Delavci lahko nezadovoljstvo izražajo v okviru dopustnih meja in predvsem zmanjšujejo delovno uspešnost, lahko pa kršijo pravila organizacije in povzročijo disciplinske prekrške. Najbolje je, da organizacija odpravi vzroke nezadovoljstva, ker pa vseh ni mogoče odpraviti, mora biti organizacija pripravljena tudi na to, da se z njimi spopade. Organizacija mora torej svetovati zaposlenim pri razreševanju najrazličnejših vprašanj, npr. glede kariere, discipline,

pomoči zaposlenim, postavljanja ciljev, reševanja pritožb, reševanja sporov med sodelavci. Prav tako naj bi hitro in sproti posredovali pri pritožbah ter se tako tudi izognili skupnem protestu. Če pa nezadovoljstvo povzroči disciplinske prekrške, mora organizacija sprejeti tudi kazen, s katero preprečimo škodo, ki nastaja zaradi nedopustnega vedenja (Svetlik v Možina et al., 2002, str. 183).

## **4 Zadovoljstvo in drugi dejavniki v podjetju**

### **4.1 Povezanost zadovoljstva zaposlenih in motivacije**

Zaposleni imajo svoje potrebe, ki jih zadovoljujejo doma in v službi. S tem, da vodstvo podjetja spozna te potrebe in omogoča, da del teh potreb zaposleni zadovoljujejo pri delu oz. s pomočjo službe, se storilnost bistveno dvigne. Tako je tudi dvig storilnosti posledica notranje motiviranosti za delo, zavedanja o zadovoljevanju svojih potreb pri delu (Tavčar, 2003).

Na zadovoljstvo zaposlenih torej vplivajo različni dejavniki. Na uspešnost dela vplivajo posamezni dejavniki, še bolj pa vplivajo v medsebojni povezavi. Zadovoljen delavec pa se tudi bolj učinkovito in produktivno odzove za nove ali spremenjene delovne razmere. In če k zadovoljstvu dodamo še osebni razvoj, lahko pričakujemo višjo stopnjo motivacije. V nasprotju s tem pa neugodna kombinacija, če imamo npr. delo, ki je po stopnji motivacije visoko ovrednoteno, pa vanj vključimo zaposlene, ki z delom niso zadovoljni in zanj nimajo ustreznih znanj, vodi v slabe osebne in delovne rezultate. Dejstvo je torej, da kombinacija zadovoljstva pri delu in motivacije deluje tako v pozitivni kot negativni smeri, odnos med njima pa je v sodobnih podjetjih premo sorazmeren. Motiviranje izboljšuje delovne dosežke, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo delavcev (Možina et al., 2004, str. 188).

Adair (Merkač Skok, 2005, str. 195) pravi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih potreb in vrednot, dober vodja pomaga zaposlenemu pri spreminjanju njegovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu z občutkom, da prispevajo k skupnem doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobene aktivnosti in zadovoljiti potreb, zato je motivacija za delo pomembna, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije.

Nekdo, ki je nezadovoljen na svojem delovnem mestu, ne bo imel velike motivacije za opravljanje dela. Ni pa že samo zadovoljstvo zaposlenega zagotovilo, da bo motiviran za opravljanje svojega dela. Seveda pa je pri zadovoljnem posamezniku večja verjetnost, da bo delo opravljal z dodatno mero motivacije (Lešnik, 2006).

Motivacija je torej ena izmed strategij, s katero menedžment poskuša prepričati delavce, da bodo s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za podjetje (Treven, 1998, str. 106).



### 4.1.1 Dvofaktorska motivacijska teorija

Ta teorija je navezana na preučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in na vpliv tega zadovoljstva na učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Njen utemeljitelj je Frederick Herzberg, ki je motivacijske faktorje razdelil na higienike in motivatorje.

**Motivatorji;** Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Da bi dosegli dobre medsebojne odnose med zaposlenimi, morajo vodje primerno oblikovati delovne skupine, spremljati dogajanja med sodelavci in reševati napetosti, ki nastajajo med njimi. Tudi povečevanje samostojnosti in odgovornosti pri delu je v rokah vodij. Z zaposlenimi morajo sistematično sodelovati, jih izpopolnjevati in s tem povečati njihove sposobnosti. Tudi za zanimivost dela je treba znati poskrbeti in prisluhniti željam posameznikov (Možina et al., 2004, str. 183). Prisotnost motivatorjev v delovnem okolju povečuje zadovoljstvo in trud zaposlenih pri delu, njihova odsotnost pa ne povzroča nezadovoljstva. Med motivatorje spadajo notranji dejavniki, kot so: odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost, razvoj (Treven, 2001, str. 130).

**Higieniki;** Higieniki opozarjajo na to, da si je v organizacijah enako kot za večje zadovoljstvo zaposlenih treba prizadevati tudi za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu. To se pojavlja v različnih oblikah, kot so izguba volje za delo, namerno zmanjšanje delovnih naporov, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, izostajanje z dela, zapustitev organizacije in podobni. Organizacija mora težiti k temu, da odstrani čim več vzrokov za nezadovoljstvo (Možina et al., 2004, str. 183). Prisotnost higienikov zmanjšuje nezadovoljstvo zaposlenih, kljub temu pa njihova prisotnost ne povečuje zadovoljstva. Neurejenost higienikov pa povzroča nezadovoljstvo zaposlenih. Med higienike spadajo naslednji zunanji dejavniki: nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev (Treven, 2001, str.129-130).

### 4.1.2 Teorija značilnosti dela

Z modelom značilnosti dela lahko prikažemo, kako oblikovanje dela vpliva na učinke zaposlenih. V tem modelu sta Hackman in Oldham opredelila pet temeljnih značilnosti dela, ki so: različnost spretnosti, različnost nalog, pomembnost nalog, samouprava in povratna zveza.

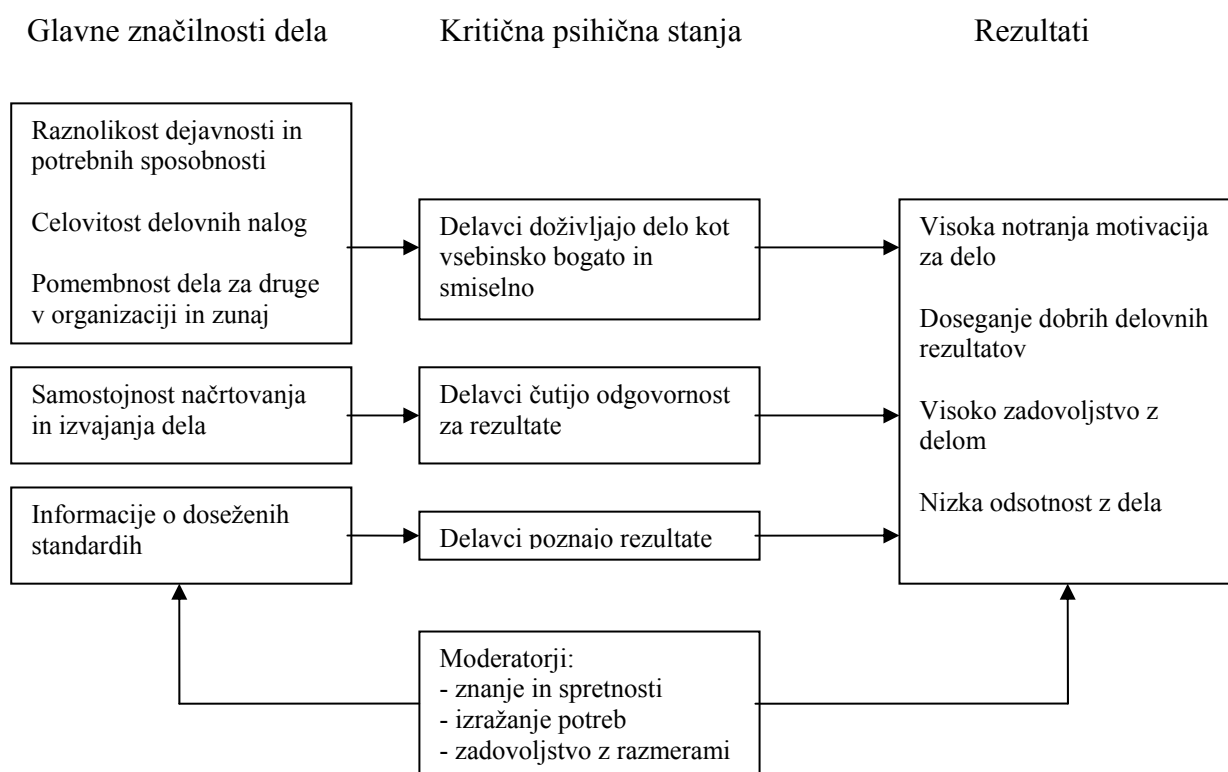
Te značilnosti dela po njunem mnenju določajo raven motiviranosti za delo, saj vplivajo pri zaposlenih na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so občutek pomembnosti dela, občutek odgovornosti za opravljeno delo in občutek poznavanja rezultatov dela. V čim večji meri so izpolnjene temeljne značilnosti dela, tem višja je raven kritičnih psiholoških stanj pri

zaposlenem in stopnja njegove osebne delovne motivacije. V tem primeru je mogoče pričakovati, da je dosežena visoka kakovost dela, veliko zadovoljstvo z delom in majhna odsotnost z dela (Možina et al., 2004, str. 157).

Ta model pa poudarja tudi individualne razlike med zaposlenimi, kot npr. velikost potrebe po razvoju. Ljudje z veliko potrebo po razvoju so pri opravljanju dela, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, zanj bolj motivirani, bolj si prizadevajo za kakovost opravljenega dela in ob njem občutijo večje zadovoljstvo. V prihodnje naj bi bila potreba po razvoju zaradi večje izobrazbene strukture in tehnične značilnosti dela še bolj razvita, to pomeni, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, kadar jim ta omogoča uporabo različnih spretnosti, različne in pomembne naloge, samoupravo in povratno zvezo (Treven, 2001, str. 134).

Na sliki 4 je vidno, da glavne značilnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so npr. občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja povzročijo pri zaposlenih veliko motiviranosti za delo. Posledica te motiviranosti pa so osebni in delovni učinki, na primer velika kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom (Treven, 1998, str. 121).

Slika 4: Model značilnosti dela



Vir: Možina et al., Osnove managementa, 2004, str.158.

### 4.1.3 Teorija spodbujanja

Na vedenje posameznika se vpliva z zunanjimi nagradami. Tako se ga lahko za uspešno opravljeno delo nagradi s posebnimi ugodnostmi, pohvalami, povečanjem plače. Vendar pa ta teorija zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki vplivajo na vedenje posameznika.

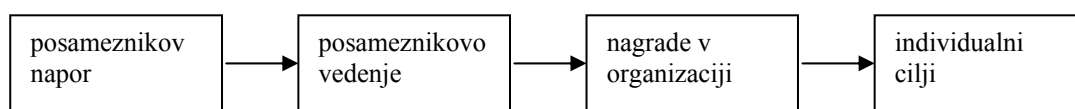
Zunanja nagrada pa ima lahko tudi negativen učinek. Zaposleni, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela ter so notranje motivirani, imajo že delo samo po sebi za nagrado. Ta nagrada izhaja iz dela samega, torej govorimo o notranji nagradi. Če torej takšen posameznik dobi zunanjo nagrado, se bo njegova osebna motivacija postopoma začela zmanjševati. Zaposleni, ki opravljajo nezanimivo delo, imajo tudi zelo malo osebne motivacije, zato je zanje potrebna zunanja motivacija, saj le tako lahko dobimo zaposlene, da bodo opravili delo (Treven, 2001, str. 134-135).

### 4.1.4 Teorija pričakovanja

Teorijo pričakovanj je zasnoval Vroom. Da se posameznik obnaša na določen način, je odvisno od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo vedenju sledila posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven, 2001, str. 135).

Na sliki 5 vidimo, da je posameznik za določeno vedenje oz. delo motiviran toliko, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.

*Slika 5: Model pričakovanja:*



*Vir: Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str.128.*

Pri tem modelu pa so pomembna še nekatera dejstva. Nagrada mora biti privlačna za posameznika, kot npr. plača, dodatne ugodnosti, varnost. Zaposleni mora biti seznanjen s tem, kaj se od njega pričakuje in kako bo nagrajen. Če bo zaposleni pričakoval ustrezno delo, nagrado in izpolnitev svojih ciljev, bo vložil večji napor v delo (Treven, 2001, str. 137).

### **4.1.5 Teorija pravičnosti**

Zadovoljstvo zaposlenih pojasnjuje tudi teorija pravičnosti, kjer zaposleni primerja razmerje prejemkov za opravljeno delo in vložkov v delo z razmerjem prejemkov in vložkov drugih. Če posameznik meni, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, ga prevzame občutek zadovoljstva, saj meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, se mu zdi stanje nepravično, saj se mu zdi, da je bil preveč ali premalo nagrajen za svoje delo. Zaposleni upoštevajo pri primerjavi predvsem naslednje spremenljivke: raven plače, stopnjo izobrazbe, dolžino delovne dobe. Ko zaposleni občuti nepravičnost, si jo poskuša zmanjšati na različne načine: izkrivi resničnost o svojih sposobnostih, izkrivi resničnost o delu drugih, zamenja osebo za primerjavo, poveča ali zmanjša svoje vložke, da tako opraviči višino nagrade, zapusti delodajalca (Treven, 2001, str. 137-139).

Motivacijski dejavniki se razlikujejo tudi glede na delovna mesta. Tako višje kvalificirana delovna mesta zahtevajo motivacijske dejavnike, kot npr. osebni razvoj, uspešnost pri delu, notranje vrednote dela in podobno. Nižje kvalificirana delovna mesta pa zahtevajo motivacijske dejavnike, kot npr. stalnost pri delu, plača, občutek varnosti in pripadnosti... (Možina et al., 2004, str. 185).

V povezavi z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih je potrebno vedeti, da je motivacija le notranja. Zunanja motivacija, kamor spadajo strah, prisila, denar, materialne dobrine itd., je kratkoročna. Vzrok, da materialne nagrade in denar motivirajo le kratkoročno je v tem, da se ljudje na njih navadijo in tako se njihov prag materialnih potreb zviša, zadovoljstvo pa zmanjša (Tavčar, 2003).

Povezava med motivacijo in zadovoljstvom pri delu je jasna. Še vedno pa ne moremo trditi, da je zveza med njima izključno pozitivna.

## **4.2 Vpliv klime na zadovoljstvo**

Zadovoljstvo zaposlenih je najbolj neposredno povezano z klimo. Povezanost med njima je vzajemna, tako kot klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, tudi zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni doživljajo klimo v podjetju. Zaznavanje klime se izraža v vrednotenju določenih vidikov dela in podjetja, ki so pomembni za zaposlene.

Človek, ki v svojem podjetju zaznava vzpodbudno klimo, je običajno bolj zadovoljen s svojim delom. Nekateri imajo predstavo, da obstaja neka splošna »dobra« klima, ki je učinkovita v vseh podjetjih in pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ter neka »slaba« klima, ki ima negativne posledice in negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V resnici temu ni tako. Klima, ki nekje prispeva k visokemu zadovoljstvu zaposlenih pri

delu, ima lahko drugje drugačne posledice, seveda obstajajo določeni elementi klime, ki na splošno bolj spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Musek Lešnik, 2008).

Zadovoljstvo je povezano s številnimi dimenzijami organizacijske klime (Musek Lešnik, 2008):

- pooblastila; če zaposleni čutijo, da sodelujejo pri odločanju, to pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom,
- podpora in druženje; topli prijateljski odnosi s sodelavci in podpora zmanjšujeta negativni stres in izboljšata zadovoljstvo zaposlenih pri delu,
- profesionalni interes; občutek zaposlenih, da se lahko izobražujejo in medsebojno delijo znanje in izkušnje pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom,
- skladnost ciljev in ustreznost virov; če so cilji in sredstva za njihovo doseganje skladni z možnostmi in željami zaposlenih, to pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu,
- delovni pritiski; pritiski na delovnem mestu se povezujejo z doživljanjem stresa, kar negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Te dimenzije organizacijske klime dobro napovedujejo splošno zadovoljstvo z delom pri zaposlenih. Poleg njih pa na zadovoljstvo zaposlenih pri delu ugodno vplivajo še: jasnost ciljev ter postopkov, jasnost vlog v podjetju, povezanost med učinkom in nagrado, reševanje konfliktov, komunikacija, vodenje, delovni standardi (Musek Lešnik, 2008).

Organizacijska klima torej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, s spreminjanjem klime lahko torej prispevamo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

## **Sklep**

Spoznali smo, da obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Nekateri izmed njih imajo na zadovoljstvo zaposlenega večji vpliv kot drugi. Njihov vpliv je odvisen od posameznika, saj zaposleni različnim dejavnikom zadovoljstva pripisujejo različen pomen.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko dosežemo na več načinov, kot prvo moramo oblikovati primerno delovno mesto, kjer bo zaposleni lahko samostojno in suvereno opravljal svoje delo, ki mu predstavlja izziv. Delo mora opravljati v primernih delovnih pogojih, saj primerno delovno okolje vpliva na občutek ugodnosti pri delu. Za opravljeno delo mora zaposleni dobiti primerno plačo, ta mora biti primerna glede na vložen trud. Med zaposlenimi moramo ustvariti dobre medsebojne odnose, saj le-ti povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in tudi splošno dobro počutje. Z zaposlenim je potrebno komunicirati, obveščati jih moramo o dogajanju v podjetju, dajati jim moramo informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje dela. Prav tako moramo zaposlene vključevati v odločitve, zaposleni se mora počutiti cenjenega in

spoštovanega. Nadrejeni naj prisluhnejo njihovim mnenjem, za dobro opravljeno delo pa naj jih tudi pohvalijo. Zaposlenemu moramo omogočiti napredovanje, saj tako spodbujamo njegovo ambicioznost, omogočimo pa mu tudi izobraževanje, kar prinaša osebni in delovni razvoj.

Obstajajo različna mnenja o tem, ali zadovoljstvo vpliva na uspešnost podjetja, sama sem mnenja, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi na uspešnost podjetja. Seveda je nemogoče trditi, da bodo vsi zadovoljni zaposleni tudi bolj uspešni, sigurno pa zadovoljstvo prispeva k večji uspešnosti zaposlenih in posledično tudi večji uspešnosti podjetja. Zadovoljni zaposleni bodo bolj učinkoviti in uspešni pri opravljanju del in nalog, saj si bo zadovoljen delavec bolj prizadeval, da bi dosegel najboljše rezultate. Prav tako pa so zadovoljni zaposleni bolj dovzetni za motivatorje. Za uspešno podjetje so torej predpogoj zadovoljni zaposleni.

Za mnoge zaposlene je pomembno, da so zadovoljni na svojem delovnem mestu. Želijo si delati v prijetnem okolju, ki jih spodbuja k uporabi njihovih zmožnosti. Prav tako bi moral biti cilj podjetja, da ima zadovoljne zaposlene, saj to prinaša mnoge pozitivne učinke, podjetja bi zato morala meriti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v podjetju, nato pa določiti ukrepe za povečanje zadovoljstva.

## Literatura in viri

1. Büssing, A. (1998). *Motivation and Satisfaction*. The Handbook of Human Resource Management. London: Thomson Business Press.
2. George, M., J. & Jones, R., G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
3. Gostiša, M. (12. 4. 2001). Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije. *Delavska participacija*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovsluzb.doc>
4. Gruban, B. (10. 5. 2008). Interna glasila: od trobil vodstev do ustvarjanja strateških pomenov za zaposlene?. *Dialogos*. Najdeno 10. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interna-glasila/>
5. Kaplan, S., R. & Norton, P., D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Kaya E. (1995, avgust). Job Satisfaction on the Librarians in the Developing Countries. *Ifila*. Najdeno 17. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>
7. Kejžar, I. (1998). Industrijski odnosi in komuniciranje. *Industrijska demokracija*, 2 (11), 10–12.
8. Kragelj, R. (28. 8. 2007). Ko ljudje samo še hodijo v službo. *Kadrovanje*. Najdeno 9. marca na spletnem naslovu [http://www.kadrovanje.com/clanek\\_koljudje.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_koljudje.php)
9. Lešnik, V. (27. 12. 2006). Pozitivna psihologija na delovnem mestu. *Moje delo*. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu-86.aspx>
10. Lipičnik, B. (1998a). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Mayer, J. (2005) Ali znamo zadovoljstvo zaposlenih le meriti ali tudi izboljševati?. *Merjenje zadovoljstva zaposlenih*. 1 (1), 1-9.
13. Merkač Skok M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Management.

14. Mihalič, R. (2007). Razvijte spodbudno podjetniško kulturo in klimo. *Podjetnik*, 17 (1), 46-49.
15. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
16. Moorhead, G. & Griffin, W., R. (1992). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Dallas: Houghton Mifflin Company.
17. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*, 5 (1), 3–6.
18. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodnik, Z.(2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Možina S., Bernik J. & Svetic A. (2004): *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
20. Musek, Lešnik K. (6. 4. 2008). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Ipsos. Najdeno 6. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html>
21. *Organizacijska klima v Sloveniji [SIOK]*. Najdeno 5. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno\\_porocilo\\_SiOK\\_za\\_let\\_2005.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_let_2005.pdf)
22. Robbins, S. (1991). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
23. Skočir, N. (2001). Zadovoljstvo zaposlenih. *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*, 1097-1104.
24. Stankovič, T. (6. 6. 2005). Zadovoljstvo zaposlenih. *Edupool*. Najdeno 17. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2005/znanje\\_junij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_junij.htm)
25. Starčič, S. (1994). *Čas za produktivnost*. Ljubljana: GV Založb.
26. Tavčar, R. (15. 1. 2003). Uporabna vrednost rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih. *Gfk*. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.gfk.si/Inovice.php?NID=623>
27. Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM*, 2 (6), 46–49.



28. Tavčar, R., Videčnik M. (23. 4. 2008). Zadovoljstvo zaposlenih tokrat brez števil. *Gfk*.  
Najdeno 23. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.gfk.si/files/hrm2004\\_tavcar.ppt](http://www.gfk.si/files/hrm2004_tavcar.ppt)
29. Treven, S.(1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Treven, S.(2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
31. Turk, D. (30. 3. 2005). Osemurni delovnik tudi pri nas čedalje redkejši. *Finance*.  
Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/116105>
32. *Vedenje zaposlenih [Kainoto]*. Najdeno 23. aprila 2008 na spletnem naslovu  
<http://www.kainoto.com/slo/poslovni-razvoj/pstoritve2.aspx/2/15#zadovoljstvozap>
33. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*, 3 (10), 3–7.
34. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

# Priloga

## Priloga 1: Seznam pojmov (Glossary)

### C

**Cilj** (Goal) – želeni rezultat, ki ga želi doseči posameznik (individualni cilji) ali organizacija (organizacijski cilji).

### Č

**Človekove zmožnosti** (Human Resources) – so številne in zajemajo vse znane in neznane človeške lastnosti. Zmožnosti v ožjem smislu so znanje, motivacija in sposobnosti.

### D

**Delovno mesto 1** (Work Place) – je prostor, kjer delavec opravlja svoje delovne naloge.

**Delovno mesto 2** (Job) – v organizacijskem smislu predstavlja eno ali več delovnih nalog, ki jih opravlja zaposleni.

**Delovna uspešnost** (Performance) – Delovna uspešnost kaže dejavnost in učinkovitost zaposlenih na njihovih delovnih mestih. Ugotovimo jo tako, da primerjamo želeno stanje (ki ga postavi podjetje) z dejanskim stanjem.

### F

**Fluktuacija delavcev** (Worker Turnover) – pomeni trajno odhajanje delavcev iz podjetja.

**Funkcija ravnanja** (*Management*) je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji ter s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Je usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji.

**Funkcija upravljanja** (*Governance*) je organizacijska funkcija, ki je vir oblasti v podjetju in poteka v določanju temeljnih ciljev podjetja in načina njihovega doseganja, da bi podjetje izpolnilo interese lastnikov.

### H

**Higieniki** (Hygiene Factors) – so zunanji faktorji. Sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, odstranijo pa neprijetnosti ali kako drugače ustvarijo pogoje za motiviranje.

### M

**Motivacija** (Motivation) – pomeni splet silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo.

**Motivatorji** (Motivator Factors) – so notranji faktorji, ki izhajajo iz posameznika in ob prisotnosti neposredno vplivajo na povečano motiviranost.

### N

**Notranje delovne vrednote** (*Intrinsic Work Values*) so delovne vrednote povezane s samo naravo dela. Te vrednote imajo delavci, ki si želijo izzive, imeti odgovornost, se učiti novih stvari.

### O

**Občutenje pri delu** (Work attitude) – je zbir čustev, mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja. Dve pomembni občutenji pri delu sta zadovoljstvo pri delu in lojalnost.

**Organizacija** (Organization) – je združba, družbena enota, sestavljena iz ljudi, ki jih povezujejo razmerja.

## P

**Plača** (*Salary, Wage, Pay*) je plačilo za opravljeno delo, ki ga delodajalec izplača delavcu glede na kolektivno ali individualno pogodbo o zaposlitvi.

**Počutje pri delu** (*Work Moods*) je zelo nihajoče čustvo, ki ponazarja, kako se ljudje počutijo takrat, ko dejansko opravljajo svoje delo.

**Pripadnost podjetju** (*Organizational Commitment*) je nihajoče čustvo in prepričanje delavca o podjetju, v katerem je zaposlen.

## R

**Ravnanje** (*Management*) dobiva svojo oblast od upravljanja, katere zaupniški organ je. Njegovo bistvo je v usklajevanju tehnično razdeljenega dela. Delo opravlja s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo. Je neprestano odločanje.

## S

**Sposobnost** (*Ability*) – je človeška zmožnost, ki kaže, kaj človek zmore narediti, česa je sposoben. Sposobnosti je več vrst, deloma so prirojene, deloma se pridobijo tekom življenja.

## V

**Vodja** (*Leader*) je tisti, ki usmerja, vpliva na zaposlene, jih motivira za ustrezno opravljanje svojih nalog potrebnih za doseganje ciljev podjetja.

## Z

**Zadovoljstvo** (*Satisfaction*) – je posledica primerjave rezultata s pričakovanji, ko se med seboj ujemajo, in sledi na koncu določenega procesa.

**Zadovoljstvo zaposlenih pri delu** (*Job Satisfaction*) – se nanaša na mnenja in občutke posameznikov do dela na njihovih delovnih mestih.

**Znanje** (*Knowledge*) – je del človeških zmožnosti, ki kaže, kaj posameznik zna.

**Zunanje delovne vrednote** (*Extrinsic Work Values*) so delovne vrednote povezane s posledicami dela. Te vrednote imajo delavci, ki jim je osnovni razlog za delo služenje denarja oz. zagotavljanje ekonomske varnosti zase in za družino.