

# Zadovoljstvo na delovnem mestu

*Marcel Brulc*

## Uvod

130

Vsak človek si na delovnem mestu želi dve stvari: dobro plačilo in zadovoljstvo. Plačilo je izraženo v denarju, zadovoljstvo pa se lahko izraža na več načinov. Zaposleni so lahko bolj motivirani, imajo višje ambicije in posledično večjo produktivnost. Torej, zadovoljstvo na delovnem mestu je pomembna tematika, s katero bi se morali ukvarjati v vsakem podjetju in organizaciji.

Na tem področju obstaja veliko teorij, ki vam jih bom predstavil. Opravi sem tudi tri intervjuje, ki so tako ali drugače povezani z obrambo države, in jih analiziral. Kot primarne vire bom uporabil intervju, kot sekundarne vire pa različno literaturo, ki sem jo večinoma našel na spletu. Postavljal sem hipotezo, da *zaposleni ne bi zamenjali delovnega mesta za večje plačilo, če bi bili na novem delovnem mestu nezadovoljni*.

Članek je sestavljen iz uvoda, ki vas popelje v prvi bolj teoretični del, in štirih poglavij ter zaključka. V prvem poglavju boste spoznali, kaj sploh je zadovoljstvo na delovnem mestu, naslednje poglavje pa vam predstavi štiri teorije zadovoljstva na delovnem mestu. Sledi mu tretje poglavje, v katerem so predstavljene različne rešitve, ki lahko izboljšujejo zadovoljstvo zaposlenih, nato pa so v naslednjem poglavju opisani in analizirani trije intervjuji.

## Zadovoljstvo na delovnem mestu

Zadovoljstvo na delovnem mestu ali zadovoljstvo zaposlenih je merilo zadovoljstva delavcev s svojim delom, ne glede na to, ali jim je všeč delo, posamezni vidiki ali vidiki dela, kot je narava dela ali nadzor (Spector, 1997). Zadovoljstvo na delovnem mestu lahko merimo v kognitivnih (ocenjevalnih), afektivnih (ali čustvenih) in v vedenjskih komponentah (Hulin, Judge, 2003). Raziskovalci

so ugotovili tudi, da se ukrepi za zadovoljstvo pri delu razlikujejo glede na to, v kolikšni meri merijo občutke do dela (afektivno zadovoljstvo z delom) (Thompson, Phua, 2012) ali spoznanja o delu (kognitivno zadovoljstvo z delom) (Moorman, 1993). Ena najpogosteje uporabljenih opredelitev v organizacijskih raziskavah je po Locku (1976), ki zadovoljstvo na delovnem mestu opredeljuje kot »prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica ocenjevanja neke službe ali delovnih izkušenj« (Locke, 1976). Drugi so to opredelili preprosto kot to, kako zadovoljen je posameznik s svojo službo; ali mu je delo všeč (Spector, 1997). Ocenjuje se na globalni ravni (ali je posameznik s službo na splošno zadovoljen) ali na ravni vidika (ali je posameznik zadovoljen z različnimi vidiki dela). Spector (1997) našteva 14 skupnih vidikov: spoštovanje, komunikacija, sodelavci, ugodnosti, pogoji dela, narava dela, organizacija, osebna rast, politike in postopki, možnosti napredovanja, priznanje, varnost in nadzor. Delo je pomemben vidik posameznikovega življenja ter zaseda veliko osebnega in poklicnega časa v primerjavi z drugimi dejavnostmi. Zadovoljstvo je užitek, ki ga čutimo po izpolnitvi potrebe. Predvidevamo, da je človek zadovoljen, ko so izpolnjena njegova pričakovanja, želje ali zahteve. Zadovoljstvo z delom opisuje, v kolikšni meri je posameznik zadovoljen, se počuti udobno ali je zadovoljen s svojo službo. To je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica ocenjevanja dela ali delovnih izkušenj. Zadovoljstvo z delovnimi mesti je v zdajšnjih organizacijah ključna tema pozornosti, ki jo višji organi, oblikovalci politik in vodstveni delavci zelo upoštevajo, ker je to vprašanje povezano s številnimi drugimi pomembnimi vprašanji organizacij. Zaposleni so osnovno premoženje in ključni del vseh organizacij, s katerimi se ravna z vsemi proizvodnimi sredstvi. Kot človek je to človeška narava, da so zaposleni zadovoljni ali nezadovoljni s svojim delom. To je glavni cilj organizacij, ki bi morale oblikovati in izvajati takšno politiko, ki lahko zaposlenega zadovolji s službo, ki jim je dodeljena. Iz prejšnjih študij je razvidno, da je zadovoljstvo z delom pomembno za vse organizacije. Dandanes je zelo pomembno vprašanje, ko se organizacije spoprijemajo s številnimi vrstami problemov in izzivov, povezanih z zaposlenimi, to je na primer z organizacijsko uspešnostjo, organizacijsko zavzetostjo, s fluktuacijo zaposlenih, produktivnostjo zaposlenih itn. (Bowling, 2007).

## Teorije zadovoljstva na delovnem mestu

### *Frederick Herzberg: dvofaktorska teorija*

Pred več kot 40 leti je Herzberga in sodelavce (1959) zanimalo, kaj ljudje želijo od svojih služb. Uporabili so tehniko kritičnih incidentov ter anketirali 200 računovodij in inženirjev iz Pittsburga. Prosili so jih, da naj opišejo dogodke, zaradi katerih so se dobro ali slabo počutili pri svojem delu. Njihov pristop je v javnosti znan kot dvofaktorska teorija. Po Herzbergovih besedah gre za dva dejavnika, in sicer za »motivatorje« in »higienske dejavnike«. Sama naloga oziroma delo in rezultati dela, kot so: nagrada za priznanje, odgovornost, napredovanje in rast, lahko ustvarijo zadovoljstvo pri delu. Kategorično je pojasnil, da bi moral biti v organizaciji prisoten drugi sklop dejavnikov, imenovan »higienski dejavniki«, da bi se izognili nezadovoljstvu z delom. Na primer izpad električne energije, slabi odnosi z nadrejenimi in s sodelavci, slabo plačilo, restriktivne politike, odsotnost varnosti zaposlitve itn. lahko motijo zaposlene (Maniksaly, 2020).

132

### *Lockova teorija vrednosti*

Teorijo vrednosti je konceptualiziral E. A. Locke. Teorija navaja, da se zadovoljstvo pri delu pojavlja tam, kjer zaposleni dobi rezultate, ki ustrezajo željam. Bolj kot zaposleni prejme rezultate, ki jih ceni, bolj se počuti zadovoljnega; manj kot dobijo pozitivnega odziva, ki ga cenijo, manj se zaposleni počutijo zadovoljne. Z drugimi besedami, neskladje med trenutnimi vidiki dela in vidikom, ki ga želi zaposleni, ustvarja nezadovoljstvo pri delu. Večja kot je razlika, večje je nezadovoljstvo z delom in nasprotno. Ta teorija opozarja vodstvo na tiste vidike dela, ki povzročajo nezadovoljstvo, in jih preoblikuje tako, da se zaposleni počutijo zadovoljni (Maniksaly, 2020).

### *Adamova teorija lastniškega kapitala*

Teorijo lastniškega kapitala je prispeval J. S. Adam. Osnovni postulat te teorije je, da zaposleni primerjajo razmerje med proizvodnjo in vložki ter razmerje med drugimi. Po njegovem mnenju se nepravilnost pojavi, kadar človek zazna, da je razmerje med njegovimi rezultati in vložki ter razmerje med ustreznimi izidi in vložki neenako. Vložki se nanašajo na starost, spol, izobrazbo, socialni status,

organizacijski položaj, usposobljenost, na trdo delo itn., medtem ko izhodišča pomenijo nagrado, plačo, status, napredovanje itn. Tako dojemanje pravičnosti ustvarja zadovoljstvo pri delu, zaznavanje nepravičnosti pa nezadovoljstvo. Adam pravi, da si delavci želijo pravičnega plačila. Niti ne želijo imeti prenizke plače niti previsoke. Potrebujejo pošteno plačilo. Kadar obstaja neenakost, delavci stavkajo, da spremenijo vložke ali rezultate, da bi obnovili pravičnost; kognitivno izkrivljati vložke ali izid, zapustiti delovno mesto ali ukrepati na drugem ali spremeniti drugega. Kritiki so to teorijo napadli na načine, ki jih je Adam zagovarjal za reševanje neenakosti, vendar je ta teorija poudarila potrebo, da mora vodstvo pošteno obravnavati delavce (Maniksaly, 2020).

### *Teorija postopka nasprotnika*

To teorijo je razvil F. J. Landy. Bistvo teorije je, da konstanten vložek ne povzroči stalnega donosa. Uvedba neke spremembe na delovnem mestu lahko poveča zadovoljstvo delavca na splošno, vendar v določenem obdobju ne sme stalno povečevati zadovoljstva. Landy je ta koncept uporabil v teoriji postavljanja ciljev. Zaposleni se lahko v začetni fazi agresivno upirajo spremembi. Posledično zadovoljstvo z delom upada. Toda zadovoljstvo zaradi zaposlitve se postopoma povečuje, ko si zaposleni pridobiva izkušnje pri vajah za določanje ciljev. Z drugimi besedami, posegi, namenjeni povečanju zadovoljstva pri delu, mogoče ne bodo postali priljubljeni ob njihovi uvedbi, vendar zagotavljajo zadovoljstvo z redno prakso. Če povzamemo, uvajanje sprememb na delovnem mestu v določenem obdobju ustvarja zadovoljstvo pri delu. Ena sprememba ustvarja zadovoljstvo pri delu za določeno obdobje. Tako bi morale biti uvajanje sprememb stalen pojav. To bi bilo treba postopoma izvajati (Maniksaly, 2020).

## Mogoče rešitve za povečanje zadovoljstva zaposlenih

### *Preglednost in povratne informacije*

Še posebej v velikih podjetjih je vsakodnevno delo pogosto zaznamovano z veliko negotovostjo. Zaposleni ne vedo, ali so njihovi nadrejeni zadovoljni z njihovim delovanjem in kako jih sploh dojemajo. Preglednost je mogoče izboljšati z rednimi

sestanki za povratne informacije in ena na ena. Tako je pogosto mogoče preprečiti morebitne konflikte. Kljub temu je konflikt včasih neizogiben. Če pride do takšne situacije, je pomembno, da se je lotevate neposredno. Primer bi bil reševanje sporov med kolegi s tretjim posrednikom (Guest Writer, 2019).

### *Poslušanje*

Rešitev težave je pogosto mogoče najti preprosto s pozornim poslušanjem, ne samo kot kolega, ampak kot oseba. Kaj skrbi zaposlene? Kateri so njihovi strahovi in potrebe? Kaj jih motivira? Kakšne so njihove ambicije? Katere naloge najraje prevzamejo in kaj je zanje še posebej pomembno? Če si vzamete čas za poslušanje zasebnih ali vsaj ne izključno poslovnih internih tem, lahko to zelo pomaga (Guest Writer, 2019).

134

### *Teambuilding*

Močna timska vez povečuje produktivnost zaposlenih. Zato bi morali menedžerji aktivno spodbujati in organizirati dejavnosti gradnje ekip. Nekatere ideje za spodbujanje teambuildinga so umiki podjetij, družabna področja v pisarni ali neobvezni konjički (Guest Writer, 2019).

### *Pohvala*

Željo po priznanju lahko potešimo z neposrednimi in iskrenimi pohvalami. Pohvala je oblika spontanega spoštovanja. V idealnem primeru je dovolj natančna, da osebi pokaže, zakaj jo prejme. Pohvala je lahko namenjena menedžerjem in tudi kolegom ali strankam. Ta oblika spoštovanja je primerljiva z občasnim trepljanjem po rami. Posreduje lastne vrednote in cilje ter tako posredno krepi želeno vedenje (Guest Writer, 2019).

### *Nagrade*

Nagrade za posebne dosežke v podjetjih lahko zadovoljijo tudi potrebo po spoštovanju. Razvoj sistema zadovoljstva, ki nagrajuje zaposlene glede na njihov letni

pregled uspešnosti, lahko prinese boljše rezultate. Na primer, zaposlene nagradite z boni za obiske sejmov, razstav, galerij, restavracij, kinodvoran ali drugih dogodkov. Interne nagrade lahko podelijo na primer tudi zaposleni, ki so se med letom izkazali kot posebej vestni, urejeni, prijazni ali ustrezljivi (Guest Writer, 2019).

### *Zunanje ponudbe za pridobivanje novih izkušenj*

Zunanji tečaji usposabljanja se pogosto uporabljajo za motiviranje zaposlenih. Možnosti lahko vključujejo: zunanje tečaje usposabljanja v izobraževalnih ustanovah, kot so Lynx, ki je center, v katerem lahko civili in vojaki pridobivajo nove izkušnje iz taktičnega streljanja, preživetja v naravi, varovanja ... Prav tako ne smemo pozabiti na S. S. F. N. (THE SCHOOL OF SURVIVAL FROM NATURE), ki prav tako ponuja večji izbor preživetja v naravi in drugih dejavnosti v naravi. Menim, da se vojakom višata motivacija in tudi samozavest ob udeležbi teh dejavnosti. Lahko pa so napoteni v tujino, na primer na različne misije, na katerih pridobijo izkušnje s terena in iz resničnega vojnega sveta (Guest Writer, 2019).

## Intervjuji

Intervjuje na temo zadovoljstva pri delu sem opravil s tremi osebami. Vsi so moškega spola in vsi imajo izkušnje s Slovensko vojsko. Izbral sem si jih na podlagi enakega izhodišča, da lahko primerjam razmere v Slovenski vojski in obrambnem sektorju na splošno. Trije intervjuji seveda ne odražajo celotne situacije, podajo pa zadosten primer, po katerem se lahko ravnamo in glede na njihove odgovore razvijemo mnenje ter primeren zaključek.

### *Prvi intervju: pogodbeni rezervist*

Kot prvega sem intervjuval moškega, ki je bil v pogodbeni rezervi Slovenske vojske 15 let. Njegova vojaška pot se je začela pri osemnajstih letih, ko je bil vpoklican na obvezno služenje vojaškega roka v SFRJ (Socialistična federativna republika Jugoslavija). Ko je odslužil svoj dolg, ga pot ni ponesla v vojsko, ampak se je zaposlil drugje. Po nekaj letih so ga klicali iz Slovenske vojske, če bi se želel pridružiti v njihove vrste kot pogodbeni rezervist. Sprva ga ta ponudba ni mikala,

ker ni vedel, kaj to sploh je, in je na to kar malo pozabil, dokler ga leta 2005 niso kontaktirali ponovno. Takrat se je odločil, da se o tej stvari bolj pozanima, in ko so mu na upravni enoti povedali nekaj več o tem, se mu je zdelo to super dodatna in dinamična zaposlitev, s katero bi lahko tudi dobro dodatno zaslužil. Prav tako ga je zanimalo, kako deluje Slovenska vojska zdaj v primerjavi z nekdanjo SFRJ. Takrat je postal pogodbeni rezervist Slovenske vojske. Svoje izkušnje opisuje pozitivno, saj je pridobil veliko novih poznanstev iz celotne Slovenije. Pridobil je tudi nova poznanstva v smislu spoznavanja novih orožij, taktike, vojaškega življenja, delovanja Slovenske vojske na splošno. Največja izkušnja, ki ga bo vedno spremljala, je ta, da so delovali kot tim, celota in da so jih nadrejeni sprejeli, kot da so del stalne sestave, čeprav so bili v stiku le nekajkrat v letu. S tem bi potrdil, da je bilo zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno, saj so rezerviste obravnavali kot svoje. Kot pogodbeni rezervist je moral najprej opraviti osnovno vojaško strokovno usposabljanje, ki je trajalo približno 30 dni. Imeli so tudi različne izpite, s katerimi so preverjali njihovo znanje, enkrat letno pa so morali opraviti preverjanje gibalnih sposobnosti. V zadnjih dveh letih je bil kar štirikrat vpoklican za en mesec in enkrat je tudi pomagal pri varovanju slovenske meje zaradi velikega števila nezakonitih pribežnikov, ki so prečkali naše območje. Za zaposlitev v Slovenski vojski se ni odločil, ker je bil z redno zaposlitvijo zadovoljen, pozneje pa je bil tudi prestar za to. Ko sem ga vprašal, kako je bil zadovoljen na delovnem mestu, mi je odgovoril, da je bil zelo zadovoljen, res pa je tudi to, da je bila to le dodatna zaposlitev in da je v Slovenski vojski preživel neprimerljivo manj časa kot redno zaposleni vojak. Nadrejeni, s katerimi je bil v stiku, so bili večkrat častniki, ki so bili prav tako pogodbeni rezervisti, in vseč mu je bilo to, da so večino časa še vedno imeli vsi skupaj korektne odnose, da so jih vzeli za svoje, jim pomagali, zelo pomembna stvar pa je bila tudi to, da so pokazali interes, kar jim je veliko pomenilo. Prav tako so se našli nekateri osebki, ki so imeli malce nekorekten odnos do njih, saj so bili s svojimi višjimi čini vzvišeni, ampak pravi, da je to stvar značaja posameznikov in da je to res redko doživel. Nekateri ljudje niso imeli razdelano, kako se dela z ljudmi, in niso imeli primerno razvitega odnosa do svojih zaposlenih oziroma podrejenih. Rešitve, ki si jih je predstavljal v svoji glavi, so bile motivacijske, izkoristil bi prednosti vsakega posameznika in bi jih uporabil v prid voda. Imel bi tudi človeški odnos do vsakega posameznika, saj se mu zdi to ena izmed najpomembnejših stvari. Ko sem ga vprašal, kaj mu pomeni več, plačilo ali delovno okolje, je povedal, da smo vsi tukaj zaradi denarja. V Slovenski vojski ni občutil mobinga in tudi kolektiv je bil dober. Povedal je tudi, da bi raje menjal delovno mesto za višje plačilo, čeprav na tem delovnem mestu ne bi bil tako zadovoljen. To pa zato, ker človek lahko prenese veliko stvari in na koncu že potrpiš tistih osem ur na delovnem mestu, z denarjem pa poskrbiš za družino in

si ustvariš boljše življenje, ki odtehta nezadovoljstvo na delovnem mestu. S tem se ne bi strinjal, ker ko se zaposleni zaveda, da mora ponovno naslednji dan oditi na takšno delovno mesto, ki mu ne prija, bo lahko kmalu svoje probleme čutila družina in prijatelji kot posledica njegovega nezadovoljstva.

### *Drugi intervju: zaposlen v Slovenski vojski*

Kot drugega kandidata za intervju sem vprašal vojaka podčastnika, ki opravlja delo letalskega tehnika, ki je že dolgo v tej službi stalne sestave, in sicer 17 let. Za to zaposlitev se je odločil zaradi dobrega plačila in bolj razgibanega dela. Monotonost ga ni nikoli mikala, zato si je vedno želel delati nekaj, kar bi ga veselilo in mu hkrati ponudilo dinamiko. Do tega položaja, na katerem je zdaj, je prišel z dobrim delom. Nadrejeni so ga opazili in mu predlagali šolanje za letalskega tehnika, ki ga je uspešno opravil. Ni bil na misiji, je pa bil na mednarodnih vajah, na katerih je pridobil ogromno širine in novih poznanstev. Povedal je, da je na trenutnem delovnem mestu zelo zadovoljen in da mu je pri nadrejenih všeč to, da če si strokoven in dober, dobiš njihovo zaupanje in z njimi ustvariš dobre odnose. Ni se še srečal z mobingom na delovnem mestu in vse probleme, ki jih imajo, rešujejo sproti. Razlika pa se pozna pri obnašanju nadrejenih do vojaka in višjih činov. Na trenutnem višjem položaju ima namreč več svobode ter lahko tudi sam predlaga določene naloge in izraža svoje mnenje. Tega kot vojak ni mogel. V nasprotju s prvim intervjuvancem za višjo plačilo ob slabšem delovnem mestu ne bi zamenjal službe, saj v trenutni službi uživa, hkrati pa je tudi človek, ki mu veliko več pomeni odnos kot denar.

### *Tretji intervju: zaposlen na Ministrstvu za obrambo*

Kot zadnjega kandidata sem za intervju izbral zaposlenega na Ministrstvu za obrambo Republike Slovenije. Pravi, da ga je od nekdaj zanimalo področje obrambe države, vojska in tudi delo na Ministrstvu za obrambo, občasno pa si je želel tudi delo v civilni zaščiti. Po končanem študiju na Filozofski fakulteti v Ljubljani je kar nekaj časa iskal primerno zaposlitev in na koncu je pristal prav na Ministrstvu za obrambo, za kar pravi, da je hvaležen. V preteklosti je imel stik s Slovensko vojsko. V času po študiju, v letu 2018, se je prijavil na prostovoljno služenje vojaškega roka, ki ga je tudi uspešno končal. Vmes je večkrat poudaril, da bi se rad zaposlil kot častnik v Slovenski vojski, vendar ga pozneje to ni več premamilo. Še vedno pa mu bo izkušnja ostala v lepem spominu, saj



je pridobil veliko novega znanja s področja obrambe in delovanja Slovenske vojske, ki mu zdaj tudi pomaga v praksi pri zaposlitvi. Trenutno dela v upravnem delu ministrstva za obrambo, žal pa mi ni mogel povedati več, saj ga pri tem omejuje pogodba; le to, da včasih sodeluje z vojaki Slovenske vojske. Na trenutnem delovnem mestu je zelo zadovoljen, predvsem zato, ker dela, kar si je vedno želel, ter ima s sodelavci korektne odnose. Pravi tudi, da je njegovo delo razgibano in včasih precej fiksno, kar mu sicer ustreza. Pri nadrejenih mu je všeč, da na vsakem področju delujejo konkretno in da vedo, kaj delajo. Najbolj ga pa na delovnem mestu moti rigidnost oziroma zaprtost našega sistema. Vsi postopki, ki se izvajajo, trajajo kar precej predolgo in to ima velik vpliv na zaposlene v državnih službah. Večina ljudi te rigidnosti ne razume, pa vendar je prisotna skoraj povsod. Problem nerazumevanja pripelje do obračanja na državne institucije, ki postajajo preobremenjene, in prav to se pozna tudi na njegovih nadrejenih. Hitenje, živčnost in stalni pritiski jih močno obremenjujejo in potem stvari začnejo prenašati na podrejene. Velikokrat pride do konfliktov, ki so po njegovem mnenju nepotrebni. Meni, da problem ni v nadrejenih, ampak v sistemu, kar pa sam težko spremeni in težko komentira, kaj bi lahko naredil bolje, ker je možnosti za izboljšave veliko. Pravi, da se na delovnem mestu ni počutil nikoli manjvrednega, ampak vendarle se na takšnem delovnem mestu okrog tebe vrti veliko ljudi in je težko pričakovati neki pristen in oseben stik z nadrejenimi, ker konec koncev za to tudi ni časa znotraj delovnega časa. Ko sem ga na koncu vprašal, ali bi zamenjal službo, je odgovoril, da je še mlad in da bi se to lahko zgodilo, vendar je trenutno zadovoljen in tudi plačilo ni tako slabo. Prav tako ne bi menjal službe za manjše zadovoljstvo in večji denar.

### *Analiza intervjujev*

Dela, ki so jih opravljali ljudje iz mojih intervjujev, so si med seboj različna. Upoštevati moramo tudi, da so različne njihove delovne izkušnje, njihova leta in njihova osebnost. Njihove izkušnje na področju zadovoljstva na delovnem mestu se malo razlikujejo. Načelno so na svojem delovnem mestu vsi zadovoljni, nekateri brez pripomb, drugi z manjšimi popravki, vendar vsi z razumevanjem in s spoštovanjem do nadrejenih ter sodelavcev. Najstarejši izmed njih je prvi intervjuvanec, ki je delo v vojski že končal, upoštevati pa moramo tudi to, da v vojski ni bil zaposlen za polni delovni čas, ampak le kot rezervist. Sklepamo lahko, da je bila zaradi tega izkušnja boljša, saj je sodeloval z njimi v veliko manjšem obsegu ur kot redno zaposleni. Drugi intervjuvanec ima podčastniški čin in ima kar nekaj let izkušenj – kot navaden vojak in tudi kot podčastnik. Zadnji intervjuvanec

pa je v Slovenski vojski odslužil le trimesečno prostovoljno služenje, zdaj pa je zaposlen na Ministrstvu za obrambo.

### Podobnosti

Vsi trije intervjuvanci so prejeli podobna vprašanja, prilagojena njihovi zaposlitvi, zato lahko odgovore primerjamo. Osredinili se bomo na vprašanja, povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu, najbolj splošno vprašanje, ki so ga prejeli, pa je bilo, kako so zadovoljni na delovnem mestu. Vsi so dogovorili v prid sistemu in ga pohvalili, brez konkretnejših pripomb. Nato smo jih vprašali, kaj jim je pri njihovih nadrejenih všeč, in odgovorili so vsak malo drugače, vendar kot povzete lahko njihove besede opišem z nekaj samostalniki: korektnost, strokovnost, timsko delo in spoštovanje.

139

### Razlike

Pri intervjuvancih je bilo opaziti nekaj razlik. Pri vprašanju o tem, kaj jim pri nadrejenih ni všeč, so imeli različne odgovore. Prvi je omenil značajske omejitve, ki so ga pri nadrejenih zmotile, vendar je potrdil, da je bilo to zelo redko. Drugi je rekel, da z nadrejenimi nima težav, tretji pa je kot prvo stvar izpostavil rigidnost sistema in napake, ki jih delajo njegovi nadrejeni, pripisal prav temu. Drugo vprašanje, pri katerem so se mnenja razlikovala, pa je bilo najpomembnejše za mojo hipotezo, ki sem jo postavil na začetku. Na vprašanje, ali bi zamenjali trenutno službo za službo, ki prinese večji zaslužek, vendar nezadovoljstvo, je bilo vsem težko odgovoriti. Prvi intervjuvanec bi raje vzel novo službo in je to tudi precej dobro argumentiral. Povedal je, da ima denar za njega večji pomen, saj si z njim lahko ustvari lepše življenje zanj in njegovo družino, čeprav je na delovnem mestu nezadovoljen. Lahko bi rekli, da ima trdo kožo. Preostala dva intervjuvanca pa službe ne bi menjala, saj pravita, da jima trenutno vse ustreza in da tudi plača ni tako slaba.

## Zaključek

Vse tri intervjuvance sem povprašal nekaj stvari v povezavi z mojo hipotezo. Eden izmed njih mi je odgovoril, da bi raje vzel denar, in zato je imel tudi tehtne razloge. Preostalima dvema pa pomenijo odnosi na delovnem mestu več od denarja in ga ne bi menjala. Glede na odgovore sem sklenil, da hipotezo sprejemem. Pripomnim, da bi tudi sam raje izbral boljši kolektiv kot pa plačo.

## Viri

- Guest Writer. *15 Ways to Increase Employee Satisfaction*. Pridobljeno dne 15. 12. 2020 na spletnem naslovu [https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/job-satisfaction-theory/31947?fbclid=IwAR1\\_y2iKXWOzu8e1A1oHDSxRdvGDbs3K9w6F-2b7OFvWekhHQC1EhiOGFz04](https://www.honestly.com/blog/15-ways-employee-satisfaction/?fbclid=IwAR0khqwp1kqO-k2ScpSLfHASj7zki24iVfyAef7zW6lq6DwIj_pfGXJMxUHulin, Charles L. in Timothy A. Judge (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ligen, & R. J. Klimoski (Eds.), <i>Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology</i> (pp. 255–276). Hoboken, NJ: Wiley.</a></p><p>Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), <i>Handbook of industrial and organizational psychology</i> (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.</p><p>Maniksaly S., <i>Job satisfaction theory</i>. Pridobljeno 15. 12. 2020 na spletnem naslovu <a href=)
- Moorman, Robert H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776.
- Spector, Paul E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Thompson, Edmund R., Florence T. T. Phua (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.