

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH: ANALIZA
V SLOVENSKEM PODJETJU**

Ljubljana, maj 2012

JASNA CUGELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Jasna Cugelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom *Zadovoljstvo zaposlenih: analiza v slovenskem podjetju*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Jano Žnidaršič, docentko.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
1.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	2
1.2 KLJUČNI DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA	3
1.3 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH ZA PODJETJE.....	4
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU X: EMPIRIČNA PREVERBA	5
2.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA X	5
2.2 METODOLOGIJA	6
2.2.1 VPRAŠALNIK.....	6
2.2.2 POPULACIJA	7
2.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE IN DISKUSIJA	8
2.3.1 SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU X	9
2.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE.....	13
2.5 OMEJITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	18
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	21

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Frekvenčna porazdelitev splošnega zadovoljstva z zaposlitvijo	9
Slika 2: Povprečne vrednosti po posameznih sklopih vprašalnika.....	10

KAZALO TABEL

Tabela 1: Cronbachov koeficient – preizkus zanesljivosti odgovorov po posameznih sklopih	7
--	---

UVOD

Vsak povprečni posameznik preživi večino svojega odraslega življenja v službi. Menim, da je osebno počutje in zadovoljstvo človeka zelo pomembno, saj ima velik vpliv tako na zasebno kot tudi na službeno življenje posameznika.

Osebno počutje posameznika je sicer stvar psihološke stroke, a menim, da je v povezavi s produktivnostjo in ekonomskim učinkom dela zadovoljstvo na delovnem mestu več kot pomembno tudi za ekonomijo. Zanima me, ali res zadovoljstvo zaposlenega lahko vpliva na produktivnost podjetja ter kaj je potrebno za to, da bodo zaposleni na svojem delovnem mestu bolj zadovoljni.

Opažam, da je v slovenskih podjetjih zelo malo posluha za zadovoljstvo zaposlenih. Glede na gospodarsko krizo, ki jo trenutno doživljamo, pa je tega posluha še manj ali pa ga sploh ni, saj je vodstvo podjetij usmerjeno predvsem v reševanje podjetij iz krize in zateguje pas predvsem pri bonusih in dodatkih zaposlenih. Sama sem mnenja, da sta zadovoljstvo in produktivnost premosorazmerni, zato mora tudi v kriznih časih vodstvo prisluhniti svojim zaposlenim.

Cilj naloge je preučiti povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in produktivnostjo podjetja, povezanih v realnem podjetju. Namen naloge pa je poiskati vrzeli, ki se pojavljajo na področju zadovoljstva zaposlenih v preučevanem podjetju, ter podati predloge za izboljšavo trenutnega stanja v podjetju.

Teoretični del je sestavljen iz opredelitve zadovoljstva zaposlenih kot definicije ter ugotovitev o tem, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in kako zadovoljstvo posameznika vpliva na uspešnost podjetja.

Za empirično raziskavo sem si izbrala proizvodno podjetje, ki želi ostati anonimno, zato je v nadaljevanju namesto imena podjetja uporabljena oznaka »X«. Praktični del naloge obsega kratko predstavitev podjetja X, metodologijo, rezultate raziskave ter konkretne predloge za izboljšanje zadovoljstva. Merski instrument za raziskavo je (anonimni) anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen med zaposlene.

Od zaposlenih sem želela izvedeti, kakšne odnose imajo s sodelavci, s svojimi nadrejenimi, ali so zadovoljni s plačami, napredovanjem, nagrajevanjem in podobno. Zanima me, na katerih področjih je zadovoljstvo šibkejše, kje bi torej lahko vodstvo podjetja naredilo več za izboljšanje zadovoljstva.

Na podlagi anketnega vprašalnika sem si zastavila šest raziskovalnih vprašanj, na katera želim odgovoriti, in sicer:

- R1: Kako so zaposleni seznanjeni s poznavanjem poslanstva, vizije in ciljev podjetja?
- R2: Kako so zaposleni zadovoljni s svojim položajem v podjetju?
- R3: Kako so zaposleni zadovoljni s svojimi sodelavci ter komunikacijo med njimi?
- R4: Kako so zaposleni zadovoljni s svojimi nadrejenimi?
- R5: Kako so zaposleni zadovoljni z izobraževanjem v podjetju?
- R6: Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja in napredovanja v podjetju?

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Človeški viri so za vsako podjetje bistvenega pomena, saj je uspešnost pri delu odvisna tudi od njihovega zadovoljstva. Vsak posameznik ima svoje vrednote in pričakovanja pri delu, zato se je treba posamezniku približati in identificirati, kateri so tisti dejavniki, ki pozitivno ali negativno vplivajo na njegovo zadovoljstvo. Bolj kot so zaposleni zadovoljni, bolj so motivirani in več pripomorejo k uspešnosti podjetja. Če vodstvo zna razbrati, kako jih motivirati in njihovo uspešnost ustrezno nagraditi, s tem še poveča zadovoljstvo zaposlenih, ob tem pa se krog sklene (Hribar, 2008, str. 15).

1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Mihalič (2006, str. 266) je zadovoljstvo zaposlenega z delom definirala kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delo, delovno mesto in pogoje dela.

Zaposleni so zadovoljni na delovnem mestu, ko so zadovoljni s posameznimi elementi dela na njihovem delovnem mestu in samim delovnim mestom: z veseljem opravljajo svoje naloge, imajo dober odnos z nadrejenimi in sodelavci, imajo možnosti napredovanja in izobraževanja, dobre fizične pogoje dela in okolje, urejeno nagrajevanje dela, plače, delovni čas in podobno (Mihalič, 2006, str. 266).

Zaposleni bodo zadovoljni in bodo pripomogli k uspešnosti organizacije, če bodo managerji ustvarili okolje, s katerim se bodo zaposleni identificirali, ki jim bo dalo občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, ki bo spoštovalo njihove vrednote in bodo deležni priznanj (Gorenak & Pagon, 2004, str. 405).

Mihalič (2006, str. 266) še pravi, da je najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod iz podjetja ravno nezadovoljstvo pri delu oz. pomanjkanje vseh dejavnikov, ki pripomorejo k zadovoljstvu posameznika. V praksi je to velik problem, saj je takrat, ko do vodstva pride novica o odhodu posameznika iz organizacije zaradi nezadovoljstva, prepozno za rešitev.

Vodstvo mora torej že prej zaznati nezadovoljstvo posameznika in takoj pričeti iskati rešitev za njegovo povečanje.

1.2 Ključni dejavniki zadovoljstva

Zadovoljstvo je notranje dožemanje posameznika, na katerega vplivajo številni dejavniki. Najbolj je odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Posameznik bo nezadovoljen, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če je ta razlika pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan, 2001, str. 104). Podobno je navedla tudi Mihalič (2006, str. 267), ki pravi, da je lahko en posameznik na enem delovnem mestu zadovoljen zaradi popolnoma istih razlogov, kot je drugi nezadovoljen. Rozman (2000, str. 67) pa je za primer navedel, da bodo bolj verni ljudje manj zadovoljni, če bodo morali delati med verskimi prazniki kot tisti, ki so manj verni; avtor to imenuje vpliv družbenega okolja na zadovoljstvo. V družbeno okolje pa spadajo tudi sodelavci, ki lahko svoje nezadovoljstvo hitro prenesejo na nove sodelavce in s tem vplivajo na celotno klimo v podjetju.

Kljub temu da so dejavniki zadovoljstva zaposlenih odvisni od posamezne organizacije in posameznika v njej, pa vseeno obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu vsakega posameznika. Mihalič (2006, str. 267) je pri tem omenila raziskavo, ki je 20 let raziskovala področje zadovoljstva zaposlenih na reprezentativnem vzorcu enega milijona zaposlenih. Z raziskavo so želeli proučiti, kateri elementi so tisti, ki v največji meri osrečujejo in zadovoljujejo zaposlene na delovnem mestu. Znanstveno so dokazali, da zadovoljen delavec v največji možni meri prispeva k uspehu podjetja. S pomočjo raziskave so ugotovili, kakšni so osnovni predpogoji za zadovoljstvo sodelavca na delovnem mestu, da poveča svojo uspešnost in učinkovitost pri opravljanju del in nalog. Vsak neposredni vodja in vsaka organizacija v celoti bi torej morala zagotavljati naslednje:

- definiranje pričakovanj in jasno postavljanje ciljev,
- vzpodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in vzpodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter
- vzpodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Seveda pa je, kot že rečeno, pri tem treba upoštevati individualne zahteve in potrebe, saj so omenjeni dejavniki generalizirani. Splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom zato proučujemo v okviru klime v sistemu, specifično pa je treba zadovoljstvo

meriti individualno s posebnimi mehanizmi in v okviru drugih orodij managementa človeškega kapitala (Mihalič, 2006, str. 266).

Možina, Jereb, Florjančič, Svetlik, Jamšek, Lipičnik, Vodovnik, Svetic, Stanojevič & Merkač (1998, str. 156) so dejavnike, ki v splošnem prispevajo k boljšemu zadovoljstvu pri delu, razdelili v šest skupin:

- **vsebina dela:** možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela,
- **samostojnost pri delu:** možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;
- **plača, dodatki in ugodnosti;**
- **vodenje in organizacija dela:** ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- **odnosi pri delu:** dobro delovno vzdušje, skupinski duh, reševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- **delovne razmere:** majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

Na tem mestu bi omenila še Herzbergovo motivacijsko teorijo, ki po raziskavah z zaposlenimi opredeljuje, kateri dogodki pri njihovem delu zaposlenim nudijo največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Največje zadovoljstvo povzročajo notranji dejavniki, ki jih imenujemo motivatorji, največ nezadovoljstva pa povzroča odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov, ki jih imenujemo higieniki. Po Herzbergu odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven (Možina et al., 1998, str. 152–153).

Lipičnik (1998, str. 168–169) pravi, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik, so pa nekateri dejavniki bolj motivatorji, drugi pa bolj higieniki. Motivatorje so lahko npr. dosežki, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje in razvoj, higieniki pa so politika podjetja, nadzor, odnos do vodje, delovne razmere, plača, odnos sodelavcev, osebno življenje, odnos do podrejenih, status in varnost.

1.3 Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje

Po vseh definicijah in opredelitvah o tem, kako naj bodo ljudje zadovoljni na delovnem mestu ter kaj je treba storiti za povišanje zadovoljstva, me zanima, ali ima to tudi kakršen koli učinek na uspeh podjetja.

Velja splošno prepričanje, da zadovoljni zaposleni pomenijo tudi večjo uspešnost podjetja, vendar številne raziskave niso potrdile vzročne povezanosti med zadovoljstvom in vplivom na delovno uspešnost (Armstrong, 1991, str. 166). Obstaja kvečjemu obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ta pa potem v povratni zvezi spet vpliva na večjo uspešnost (Zupan, 2001, str. 104). Za dolgoročno uspešnost podjetja torej niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi, ki so povezani s podjetjem (Zupan, 2001, str. 14).

Rozman (2000, str. 67) pravi, da zadovoljstvo pri delu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate. Povezanost je obratna, torej da rezultati dela vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo bolj vpliva na odsotnost z dela in fluktuacijo zaposlenih. Armstrong (1991, str. 166) poleg zmanjšanja teh dveh vplivov dodaja še zmanjšanje delovnih sporov, vendar kot rečeno, ne nujno kot posledico povečanja produktivnosti.

Nedavna raziskava med zaposlenimi med kitajskimi hotelskimi zaposlenci je raziskovala odnos med opolnomočenjem¹ zaposlenih, njihovo fluktuacijo ter kakovostjo storitev, ki jih podjetja ponujajo. Pokazala je, da obstaja povezava med opolnomočenjem zaposlenih in fluktuacijo; bolj kot so zaposleni opolnomočeni, manjša je njihova želja po odhodu iz podjetja. Hkrati pa odnos med opolnomočenjem in kakovostjo hotelskih storitev ni pokazal neposredne povezave, torej opolnomočenje zaposlenih po tej raziskavi nima neposrednega vpliva na kakovost storitev (Humborstad & Perry, 2011, str. 325).

Cokins (2006, str. 276) je pojasnil, da je prostovoljni odhod zaposlenih velik strošek za podjetje, saj kar nekaj časa traja, da se za določeno delovno mesto uvede nov delavec. Če se identificira, kateri so bili vzroki za odhod zaposlenega, potem se lahko to znanje uporabi za preprečevanje prihodnjih odhodov zaradi istih vzrokov.

Iz vseh podanih definicij sklepam, da ima zadovoljstvo zaposlenih določen vpliv na uspešnost podjetja, vendar pa ta vpliv ni neposreden in je zato toliko težje izmerljiv. Dejstvo pa je, da bolj kot so zaposleni zadovoljni, boljše bodo opravili svoje delo.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU X: EMPIRIČNA PREVERBA

2.1 Kratka predstavitev podjetja X

Preučevano podjetje X je hčerinsko podjetje večje korporacije z 12 tovarnami in več kot 2.000 zaposlenimi s proizvodnimi obrati v Španiji, Franciji, Belgiji, Nemčiji, Rusiji, Italiji,

¹ Dimovski (2003, str. 242): »Opolnomočenje pomeni, da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in polni vključenosti v organizacijo.«

na Poljskem in v Sloveniji. Slovensko podjetje pokriva tržišče JV Evrope. Poleg Slovenije ima podružnice tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Republiki Srpski, Makedoniji in Bolgariji. Preučevala sem le zaposlene v podjetju v Sloveniji, ki je imelo v obdobju raziskovanja zaposlenih 142 ljudi.

Na spletni strani sem našla bonitetno oceno podjetja X (GVIN – Bonitetna ocena preučevanega podjetja, 2011). Za leto 2010 je poslovanje s podjetjem ocenjeno kot netvegano, podjetje ni zadolženo in je plačilno disciplinirano. V zadnjem letu ima podjetje odlične dinamične ocene. Trenutna finančna ocena je B; podjetje posluje dobro, brez večjih likvidnostnih težav, vendar dosega nizko uspešnost.

2.2 Metodologija

2.2.1 Vprašalnik

Vprašalnik, razdeljen med 142 zaposlencev, je bil sestavljen s pomočjo mentorja v anketiranem podjetju (Priloga 22). V preteklosti so v preučevanem podjetju namreč že izvedli podobno anketo o zadovoljstvu zaposlenih, zato smo uporabili večino vprašanj iz preteklega vprašalnika.

Prvo vprašanje se nanaša na njihovo oceno o splošnem zadovoljstvu z zaposlitvijo v podjetju X na lestvici od ena do sedem.

Vprašalnik je v nadaljevanju sestavljen iz šestih sklopov vprašanj, v okviru katerih anketiranci ocenjujejo strinjanje oz. nestrinjanje s trditvami po petstopenjski Likertovi lestvici. To je najbolj pogosto uporabljena lestvica, ki daje možnost, da anketirani izrazi stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja v zvezi z obravnavano temo, in sicer na štiri-, pet-, šest- ali sedemstopenjski lestvici (Gilbert, 2001, str. 390). V prvem sklopu jih sprašujem o poznavanju poslanstva, vizije in ciljev organizacije. V drugem sklopu anketiranci izrazijo lastno vpetost v organizacijo oziroma njihovo vlogo v podjetju. Tretji sklop je sestavljen iz trditev, ki označujejo kulturo in klimo podjetja. V četrtem sklopu želim izvedeti, kakšen odnos imajo zaposleni s svojim neposrednim vodjem, v petem pa, kakšen se jim zdi sistem izobraževanja v podjetju. Zadnji, šesti sklop vsebuje trditve o nagrajevanju in napredovanju posameznika v podjetju.

Nato sem od zaposlenih z odprtim vprašanjem želela izvedeti tudi njihove predloge za izboljšanje zadovoljstva oz. kaj bi podjetje moralo storiti za večje zadovoljstvo. Na koncu vprašalnika pa so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev; starost, stopnja izobrazbe, delovni staž v organizaciji ter tip delovnega mesta v organizaciji.

Na tem mestu moram še omeniti, da sem zaradi preveritve relevantnosti odgovorov anketirancev nekatere trditve v vprašalniku zastavila negativno, pri analizi pa sem tem trditvam obrnila vrednosti odgovorov. Vprašalnik, priložen v Prilogi 21, vsebuje trditve, ki so bile podane anketirancem, analize in grafi pa so narejeni na podlagi »obratnih odgovorov«.²

Preden sem začela z analizo, sem preverila zanesljivost vprašalnika, in sicer s Cronbachovim koeficientom. Zanesljivost vprašalnika je boljša, tem bliže je Cronbachov koeficient α vrednosti 1. Vprašalnik je v najstrožjem merilu zanesljiv, če je koeficient α enak ali večji od 0,8, vendar je zanesljiv tudi, če je koeficient α med 0,8 in 0,7. Za zmerno zanesljivega velja, če vrednost koeficienta znaša med 0,6 in 0,7. Vprašalnik je slabo zanesljiv, ko koeficient znaša manj kot 0,6 (Ferligoj, Leskovšek & Kogovšek, 1995). S pomočjo programa SPSS in njegovo funkcijo Reliability Analysis sem za vsak sklop posebej preverila vrednost koeficienta in pri vseh šestih sklopih je bil koeficient večji od 0,846. Torej je vprašalnik zelo zanesljiv v vseh merilih in sem lahko začela z analizo pridobljenih podatkov. Tabela 1 prikazuje vrednosti koeficienta α po posameznih sklopih.

Tabela 1: Cronbachov koeficient – preizkus zanesljivosti odgovorov po posameznih sklopih

	Cronbachov koeficient α	Št. trditev
SKLOP 1	0,896	7
SKLOP 2	0,873	13
SKLOP 3	0,891	14
SKLOP 4	0,846	10
SKLOP 5	0,851	6
SKLOP 6	0,852	11

2.2.2 Populacija

V podjetju je bilo na dan 30. 6. 2011 zaposlenih 142 ljudi. Ankete sem razdelila med vseh 142 zaposlenih, od teh se je odzvala slaba polovica anketirancev, in sicer 65 oseb, to je 45,77 % vseh zaposlenih. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost.

V Prilogah 1, 2, 3 in 4 prikazujem frekvenčne porazdelitve zaposlenih po posameznih sociodemografskih kazalnikih: starost, stopnja izobrazbe, trajanje zaposlitve ter tip delovnega mesta, ki ga posameznik opravlja. Od podjetja sem dobila podatke o dejanskem

² Primer: trditev v anketi pod točko 3J »S svojimi sodelavci **slabo** sodelujem« sem pri analizi spremenila v »S svojimi sodelavci **dobro** sodelujem« in trditvam pripisala obratne vrednosti: 1 = 5, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1. To sem naredila pri naslednjih trditvah: pod točko 3: E in J; pod točko 4: B; pod točko 5: C, D in I, pod točko 7: F

številu zaposlenih ter zraven pripisala še število vrnjenih anket. Izračunala sem tudi frekvenco v odstotkih, da lahko primerjam primernost vzorca vrnjenih anket.

STAROST ANKETIRANCEV

V Prilogi 1 je prikazana starost anketirancev v podjetju. V podjetju X je zaposlenih kar 56,9 % ljudi, ki so starejši od 40 let.

STOPNJA IZOBRAZBE

Ni mi uspelo pridobiti podatka o tem, kako so zaposleni razporejeni glede na stopnjo izobrazbe, zato v Prilogi 2 prikazujem le frekvenčno porazdelitev vrnjenih anket glede na stopnjo izobrazbe. Največ, 16, jih je s peto stopnjo izobrazbe, torej končano gimnazijo oz. štiriletno strokovno šolo, najmanj pa jih ima prvo in drugo stopnjo izobrazbe, to je nedokončana oz. dokončana osnovna šola.

TRAJANJE ZAPOSLOTITVE V PODJETJU

Kot kažejo podatki v Prilogi 3, je v podjetju v obdobju več kot deset let zaposlenih kar 101 ljudi, kar je 71,1 %. Visok odstotek nam lahko pove, da podjetje zaposluje ljudi na dolgi rok, je stabilno in zaposlenim nudi finančno varnost, ki je v teh časih za posameznika zelo pomembna. Iz tabele je tudi razvidno, da je vzorec vrnjenih anket zelo blizu dejanski porazdelitvi zaposlenih glede na delovni staž v podjetju.

TIP DELOVNEGA MESTA

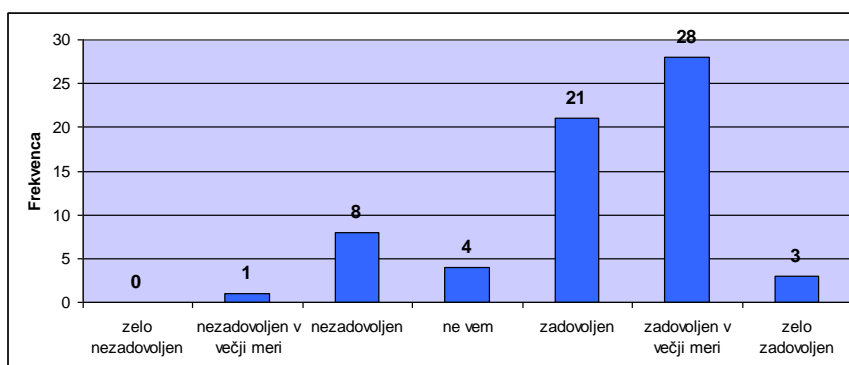
Iz Priloge 4 je razvidno, da je v prodaji zaposlenih 21 ljudi, anketni vprašalnik je oddalo le 5 zaposlenih, kar je slaba četrtnina prodajnega oddelka. Enako je v oddelku proizvodnje, kjer so anketo oddali 4 od 14 zaposlenih. Glede na to, da je anketo oddala skoraj polovica vseh zaposlenih, to pomeni, da bi za dober primerjalni rezultat morale oddati anketo 10 zaposlenih v oddelku prodaje oz. 7 zaposlenih v oddelku proizvodnje. Ker je iz tega oddelka prišlo tako malo izpolnjenih vprašalnikov, rezultati po vseh verjetnosti ne bodo zanesljivi; le s četrtno mnenj pri tako majhnem vzorcu namreč težko sklepamo o stanju klime v celotnem oddelku.

2.3 Analiza rezultatov raziskave in diskusija

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati meritev zadovoljstva zaposlenih v podjetju X. Grafični prikaz rezultatov po posameznih sklopih je v Sliki 1.

2.3.1 Splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X

Slika 1: Frekvenčna porazdelitev splošnega zadovoljstva z zaposlitvijo



Slika 1 prikazuje frekvenčno porazdelitev odgovorov na prvo vprašanje, kako bi na splošno ocenili svoje zadovoljstvo v podjetju X. Lestvica je sestavljena z vrednostmi od 1 (zelo nezadovoljen) do 7 (zelo zadovoljen). V povprečju so anketiranci ocenili svoje zadovoljstvo z oceno 5,17. Le 9 od 65 anketirancev je nezadovoljnih oz. nezadovoljnih v večji meri, kar predstavlja 13,85 % vseh anketirancev. To so predvsem starejši, zaposleni na delovnih mestih vzdrževanja, logistike in skladišča ter v proizvodnji.

Tudi vprašanje št. 8 (»Ali bi Vašemu dobremu znancu priporočili zaposlitev v tem podjetju?«) je dober pokazatelj zadovoljstva zaposlenih. Odgovor na preprosto vprašanje lahko razkrije, ali se ljudje res dobro počutijo v delovnem okolju in tudi za svoje bližnje želijo tako počutje na delovnem mestu. Skoraj dve tretjini – 38 anketiranih je odgovorilo, da bi verjetno ali zagotovo priporočili zaposlitev svojemu dobremu znancu, 11 anketiranih oz. 16,9 % pa verjetno ali zagotovo ne bi tega storili (Priloga 5).

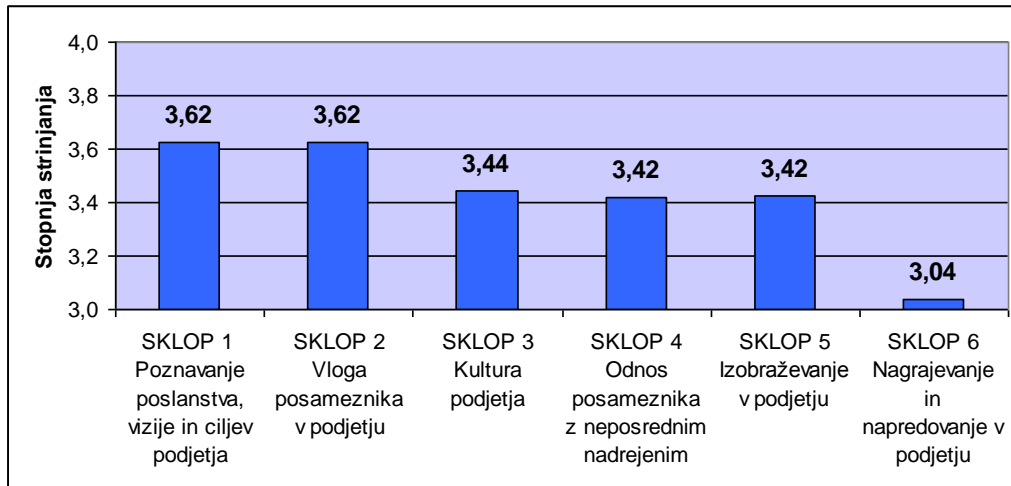
Glede na tip delovnega mesta (Priloga 6) so največ pozitivnega razmišljanja pokazali »ostali« s 70,6 % strinjanjem; nihče iz te skupine ni odgovoril, da zaposlitve ne bi priporočil svojemu znancu. Glede na starost (Priloga 7) se bolj strinjajo mlajši, glede na trajanje zaposlitve v podjetju (Priloga 8) pa tisti s krajšim delovnim stažem. Glede na stopnjo izobrazbe (Priloga 9) se bolj strinjajo tisti z višjo izobrazbo, najmanj se strinjajo zaposleni s I. in IV. stopnjo izobrazbe.

2.3.1.1 Analiza rezultatov po posameznih sklopih

Na Sliki 3 prikazujem aritmetične sredine po posameznih sklopih ankete. Kot je razvidno iz grafičnega prikaza, so razlike po posameznih sklopih majhne in se ocene gibljejo od najvišje 3,62 do najnižje z vrednostjo 3,04. V povprečju se zaposleni najmanj strinjajo s trditvami iz sklopa o nagrajevanju in napredovanju v podjetju, najbolj pa se v povprečju strinjajo s trditvami o poznavanju poslanstva, vizije in ciljev podjetja ter vlogi posameznika v podjetju. Zaposleni torej v povprečju menijo, da dobro poznajo podjetje in

njegove cilje, čutijo se pripadne podjetju, zadovoljni so s svojim delom in sodelavci, manj pa so zadovoljni z odnosom z nadrejenimi in njihovim načinom vodenja politike napredovanja in nagrajevanja.

Slika 2: Povprečne vrednosti po posameznih sklopih vprašalnika



V nadaljevanju so predstavljeni še rezultati po posameznih sklopih. S pomočjo statističnega programa SPSS sem za vsak sklop posebej pregledala, kako so se s trditvami strinjali zaposleni pri različnih starostih, različnem stažu zaposlitve, različni stopnji izobrazbe ter tipu delovnega mesta. Razlike, ki sem jih opazila, so spodaj tudi opisane in hkrati so podani odgovori na uvodna raziskovalna vprašanja.

»Kako so zaposleni seznanjeni s poznavanjem poslanstva, vizije in ciljev podjetja?«

Sklop 1 (poznavanje poslanstva, vizije in ciljev) je poleg sklopa 2 (vloga posameznika v podjetju) najbolj ocenjeni sklop (Slika 2). Glede na povprečni izid lahko na vprašanje, ali so zaposleni dovolj seznanjeni s poznavanjem poslanstva, vizije in ciljev, odgovorim pritrdilno.

V Prilogi 10 je prikazana frekvenca odgovorov po posameznih trditvah. Največ strinjanja je bilo pri trditvi 2. c (vodstvu našega podjetja zaupam) ter 2. f (osebno prispevam k planskemu procesu podjetja). V največji meri vodstvu zaupajo v oddelku prodaje in »ostali«, medtem ko v oddelkih vzdrževanja, proizvodnje ter logistike in skladišča zaposleni vodstvu ne zaupajo. Mlajši so bolj zadovoljni z vodstvom kot starejši zaposleni. Najmanj so se v tem sklopu zaposleni strinjali s tem, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim (2. g) ter da imajo oddelki jasno zastavljene naloge in ključna področja dela (2. d).

»Kako so zaposleni zadovoljni s svojim položajem v podjetju?«

V drugem sklopu (Priloga 11 in 12) so anketiranci odgovarjali o svoji vlogi v podjetju. Z opravljanjem svojega dela (3. b) so bolj zadovoljni mlajši in višje izobraženi, manj pa tisti z daljšim delovnim stažem. Zaposleni v večini menijo, da s svojim delom pripomorejo k uspešnosti podjetja (3. k), ponovno se manj strinjajo starejši in z dalj trajajočo zaposlitvijo ter zaposleni v logistiki in skladišču. Zaposleni so tudi zadovoljni z delovnim mestom (3. l), ki ga trenutno zasedajo, najbolj so zadovoljni v prodaji in vzdrževanju.

Dobra petina anketirancev (21,5 %) se v podjetju ne čuti cenjene (3. g); to so predvsem starejši zaposleni. Po oddelkih se najmanj cenjene počutijo v logistiki in skladišču, proizvodnji in vzdrževanju. Več nezadovoljstva so v tem sklopu pokazali tudi pri vprašanju realnosti rokov za opravljeno delo (3. e), kjer so ponovno v nezadovoljstvu prevladovali starejši zaposleni.

Najbolje s svojimi sodelavci sodelujejo (3. j) v proizvodnji ter »ostali«, najmanj pa so s sodelavci zadovoljni v vzdrževanju ter logistiki in skladišču. Glede na delovni staž zaposlitve v tem podjetju se med sabo bolje razumejo tisti, ki so v podjetju zaposleni manj časa. Največkrat se s trditvijo ponovno ne strinjajo tisti z najdaljšim delovnim stažem.

Na zastavljeno raziskovalno vprašanje lahko torej odgovorim, da so v povprečju zaposleni zadovoljni s svojo vlogo v podjetju, podrobneje gledano pa so manj zadovoljni starejši zaposleni oziroma zaposleni v oddelkih logistike in skladišča ter vzdrževanja.

»Kako so zaposleni zadovoljni s komunikacijo in informiranjem med sodelavci in z nadrejenimi?«

V tretjem sklopu (Priloga 13 in 14) so anketiranci vrednotili svoj pogled na komunikacijo med zaposlenimi. Po mnenju večine anketirancev nadrejeni uspešno podajajo informacije za delo svojim podrejenim, saj se slabih 68 % anketirancev s trditvijo 4. d strinja. Še v večji meri pa se zaposleni strinjajo z uspešnim usklajevanjem zasebnega življenja s službenim (trditev 4. l), saj se jih skoraj tri četrtine (73,8 %) anketiranih s trditvijo strinja. Delovni čas zaposlenih je torej dobro zastavljen. V praksi smo velikokrat priča podjetjem, ki zaradi nižanja stroškov odpuščajo delavce, kljub temu da je obseg dela enak, zato se delo prelaga na obstoječe zaposlene, s tem pa se povečuje nadurno delo posameznikov in s tem tudi nezadovoljstvo zaposlenih. Glede na odgovore bi rekla, da se to v tem podjetju ne dogaja, saj zadovoljstvo delavcev z dobrim usklajevanjem službenega in zasebnega časa kaže na dobro ureditev delovnih procesov in delovnega časa.

Najbolje ocenjena trditev iz celotnega vprašalnika pa je bila trditev 4. m (v svoji delovni skupini se z ostalimi sodelavci dobro razumem). Glede na tip delovnega mesta se najbolje v svoji delovni skupini počutijo »ostali«, saj so vsi odgovorili, da se s trditvijo strinjajo, na drugem mestu je oddelek logistike in skladišča, nato proizvodnja in vzdrževanje. Le dva od vseh anketirancev sta odgovorila, da se s trditvijo ne strinjata, in sicer eden iz oddelka vzdrževanja, drugi pa iz oddelka proizvodnje.

Največ nezadovoljstva so pokazali pri vprašanju, ali so delavci primerno pohvaljeni ob dobro opravljenem delu. Največ nestrinjanja je bilo iz oddelkov proizvodnje, vzdrževanja ter logistike in skladišča, ponovno so negativno odgovarjali starejši zaposleni.

»Kako so zaposleni zadovoljni s svojimi nadrejenimi?«

Kot je bilo že večkrat omenjeno, so zelo pomembni odnosi med zaposlenimi, pomembnejši pa je odnos z nadrejenimi. Slab odnos z nadrejenim lahko še tako dobrega delavca privede do manjše produktivnosti, slabše klime v oddelku ter tudi do odpovedi delovnega razmerja. V četrtem sklopu so zaposleni ocenjevali strinjanja s trditvami o njihovih nadrejenih. Skupno so v povprečju trditve dosegle oceno 3,42 (Slika 2).

V Prilogah 15 in 16 prikazujem frekvenco odgovorov za sklop 4. Zaposleni se v tem sklopu najbolj strinjajo s tem, da se vodja z njimi pogovarja o rezultatih dela (5. a). Vsi, ki so zaposleni manj kot 10 let, so odgovorili, da se s trditvijo strinjajo, najbolj se strinjajo »ostali«, logistika in skladišče ter proizvodnja, najmanj pa vzdrževanje in prodaja.

V večji meri so se anketiranci strinjali s trditvama, da jim nadrejeni pove, ko je treba delo posameznika izboljšati (5. f), ter da upošteva zamisli pri uvajanju sprememb (5. j). Manj pa se strinjajo s tem, da jim nadrejeni pove, ko dobro opravijo svoje delo (5. g), ter da težave z njihovim delom obravnava zadovoljivo (5. c). Najmanj se s tem strinjajo v oddelkih proizvodnje, vzdrževanja ter logistike in skladišča. Na vsa vprašanja so bolj negativno odgovarjali starejši zaposleni oziroma tisti, ki so v podjetju zaposleni že dalj časa.

»Kako so zaposleni zadovoljni z izobraževanjem v podjetju?«

V petem sklopu (Priloga 17) so anketiranci odgovarjali na vprašanja glede izobraževanja v podjetju. Strinjali so se, da se zaposleni učijo drug od drugih ne glede na delovno dobo in položaj (trditve 6. d). Predvsem se to kaže v oddelkih proizvodnje, prodaje in pri »ostalih«. Anketiranci tudi menijo, da so usposobljeni za delo izven svojega delovnega mesta (6. e); največ strinjanja je bilo pri »ostalih«, najmanj pa v prodaji. Manj strinjanja je bilo pri trditvi o odločanju glede vsebine in načinu usposabljanja zaposlenih (6. b), kjer se v prodaji najmanj strinjajo, v vzdrževanju in »ostali« pa čutijo več sodelovanja pri odločanju o usposabljanju na delovnem mestu.

Mislím, da so zaposleni z izobraževanjem zadovoljni, v povprečju so to vprašanje ovrednotili z oceno 3,42 (Slika 2). Največ pozitivnih odgovorov so v sklopu namenili »ostali«.

»Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja in napredovanja v podjetju?«

Kot kaže, je nagrajevanje in napredovanje v podjetju s strani zaposlenih v povprečju najslabše ocenjeno, skupna povprečna vrednost sklopa 6 namreč znaša 3,04.

V Prilogah 18 in 19 prikazujem frekvenco odgovorov za šesti sklop. V prodaji in vzdrževanju se v večini ne strinjajo s tem, da so bolje nagrajeni tisti, ki si prizadevajo za boljše opravljanje dela (trditev 7. c), ter se ne strinjajo, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni vsem zaposlenim (7. g). Poleg tega se na vzdrževanju v večji meri ne strinjajo tudi s tem, da je sistem napredovanja v podjetju jasen in razumljiv, s čimer se ne strinjajo tudi v logistiki in skladišču (7. f).

2.4 Predlogi za izboljšanje

Predlogi za izboljšanje zadovoljstva anketirancev (vprašanje št. 9)

V Prilogi 20 sem v celoti zapisala vse odgovore, ki so jih anketiranci zapisali pod vprašanje št. 9: »Kaj naj podjetje stori za izboljšanje zadovoljstva?«. Le 23 anketiranih (35,3 %) je na vprašanje odgovorilo. Odgovore sem razdelila v pet skupin. Največ si jih želi višjo plačo ter boljši sistem nagrajevanja. Odgovori so bili naslednji: (a) višja plača – 8 odgovorov; (b) boljši sistem nagrajevanja (več pohval, nagrad, stimulacij ...) – 8 odgovorov; (c) boljši delovni pogoji (predvsem v proizvodnji) – 2 odgovora; (č) izboljšanje medsebojnih odnosov – 3 odgovori; (d) organizacija podjetja (predlog decentralizacije podjetja oz. več avtonomije odločanja, drugi predlog pa na področju kadrovske politike – več kroženja ljudi, internega napredovanja) – 2 odgovora.

Nezadovoljstvo starejših delavcev oz. delavcev z daljšim delovnim stažem

Ne le v Sloveniji, temveč v celotni Evropski uniji že dalj časa obstaja trend staranja prebivalstva. Dimovski (Združenje manager, 2012) navaja, da bo staranje prebivalstva v veliki meri vplivalo tudi na gospodarstvo. Podjetja bi se tako morala zavedati, da bo tudi z njihove strani potrebnega veliko vložka pri podaljševanju delovne aktivnosti; podjetja se bodo s procesi morala prilagoditi starejšim zaposlenim tako, da bodo ti lahko delali dlje in da si bodo tega tudi želeli. Pojavila se je nova veja managementa, tako imenovani management starostnikov.

Management starostnikov je po mnenju raziskovalcev postalo osnovno izhodišče HRM praks v družbi, katere cilj je ustrezno soočanje z izzivi staranje delovne sile (Lazazzara & Bombelli, 2011, str. 821). Tista podjetja, ki se tega že zavedajo, so uvedla predvsem ukrepe, kot so prerazporeditev oziroma prilagoditev delovnih mest, razbremenitev starejših delavcev, prilagoditev urnikov, skrb za izvajanje preventivnih zdravniških pregledov in dodatna finančna stimulacija (Združenje manager, 2012).

Tekom vprašalnika so največ nestrinjanja oziroma nezadovoljstva pokazali starejši anketiranci oz. tisti, ki so v tem podjetju zaposleni dalj časa. Starejše generacije so tiste, ki se ne čutijo najbolj pripadne podjetju X, ne čutijo varnosti glede svoje zaposlitve, vodstvu najmanj zaupajo, menijo, da niso dovolj vpeti v odločanje. Tudi niso zadovoljni s trenutnim delovnim mestom, niso zadovoljni z možnostmi napredovanja, slabše sodelujejo

s svojimi sodelavci in podobno. Večina ljudi postane po daljšem času na istem delovnem mestu bolj nezadovoljnih, saj se rutinska dela ponavljajo, njihovo delo jim je nezanimivo in jim ne predstavlja več novih izzivov.

PREDLOG

Glede na opisani trend staranja prebivalstva bi podjetje moralo preučiti, kakšne so možnosti za uvedbo katerih od že naštetih ukrepov tudi v podjetju X.

Vodstvo bi moralo starejšim zaposlenim ponudi možnost premestitev med oddelki oziroma delovnimi mesti. Posamezniki bi tako znali opravljati več različnih del, kar posamezniku nudi večjo fleksibilnost in več znanja, za organizacijo pa to pomeni lažje prerazporejanje v času dopustov, bolniških in ostalih odsotnosti zaposlenih.

Seveda pa je pred takimi premestitvami znotraj podjetja potreben individualen razgovor z vsakim delavcem posebej in treba je upoštevati njihove želje in predloge. Nekateri se veliko bolje in zadovoljno počutijo vedno na istem delovnem mestu z istimi opravili; za take zaposlence je bolje, če ostanejo pri svojih stalnih delovnih opravilih.

Nezadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja

Zaposleni so največ neodobravanja izkazali v sklopu 6 (nagrajevanje in napredovanje), največ pri trditvah 7. c, 7. g in 7. i. Ne strinjajo se, da so bolje nagrajeni tisti, ki si prizadevajo za boljše opravljanje svojega dela, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni vsem zaposlenim ter da je sistem napredovanja narejen tako, da najboljši zasedajo najboljše položaje. V odprtem vprašanju (vprašanje 9) je največ anketirancev tudi odgovorilo, da želijo višje plače in boljši sistem nagrajevanja. Želijo si več pohval, nagrad in stimulacij za dobro opravljeno delo.

Vodstvo bi moralo točno vedeti, kdo je zaslužen za določeno dobro opravljeno delo, ter to tudi primerno nagraditi. Trenutno pa rezultat kaže, da vodstvo bodisi ne nagrajuje pridnih delavcev bodisi ne vidi, kdo je tisti, ki je zaslužen za dobro opravljeno delo. Mihalič (2006, str. 216) navaja, da imajo v praksi vedno večjo vrednost nederarne oziroma intrinzične nagrade, kot so izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, horizontalno in vertikalno napredovanje, odgovornejše in zahtevnejše delo, dodatni prosti dnevi, soudeležba pri lastništvu, javno hvaljenje dosežkov, boljši delovni pogoji, bonitete in podobno. Pri denarnih nagradah so prisotne predvsem različne denarne stimulacije, največkrat je to variabilni del plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika.

PREDLOG – NAGRAJEVANJE

Najprej je treba opredeliti, kdaj je določeno delo dobro opravljeno delo in si zaposleni zato zasluži nagrado (na primer v proizvodnji je to lahko preseganje norm, v prodaji tisti, ki ima največji obseg prodaje ta mesec, in podobno). Zelo pomembno je tudi, da vodstvo zazna, kdo je zares zaslužen za dobro opravljeno delo. Posebej v timskem in skupinskem delu je

veliko težje določiti, kdo dobro opravlja svoje delo ter kdo dela slabo, saj se manj pridni delavci v skupini »skrijejo« za ostalimi v timu ali skupini. Rešitev pri takih zagatah so poročila, ki bi jasno navajala, kdo je opravil določeno delo znotraj projekta. Ko je problem s t. i. identifikacijo pridnih delavcev rešen, je treba opredeliti tudi način nagrajevanja (denarna ali nedenarna nagrada) ter višino nagrade. Nagrade morajo biti dovolj privlačne, da bodo delavce spodbudile k boljšemu opravljanju dela, kar pa je tudi osnovni namen nagrajevanja zaposlenih.

Nezadovoljstvo zaposlenih s sistemom napredovanja

Ločuje se vertikalno in horizontalno napredovanje. Horizontalno napredovanje je napredovanje v okviru delovnega mesta. Gre na primer za pridobitev večjih odgovornosti in pristojnosti, zahtevnejših nalog, večje plače, višjega naziva, boljših delovnih pogojev in sredstev, večje pisarne, večjega obsega bonitet in podobno. Vertikalno napredovanje pa je napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, ki obsega vodenje večjega števila sodelavcev, novo delovno mesto oziroma nov naziv, večjo plačo za opravljeno delo, višjo stopnjo odgovornosti in pristojnosti, več zadolžitev in podobno (Mihalič, 2006, str. 242).

Pri napredovanju zaposlenih mora biti vodstvo pazljivo, da so pogoji za napredovanje enaki za vse, torej da napredujejo uspešnejši, učinkovitejši, inovativnejši delavci oz. tisti, ki s svojim delom pozitivno vplivajo na druge, ustvarjajo nove vrednosti in podobno. Mihalič (2006, str. 242) opozarja, da napredovanje nikakor ne sme biti rezultat delovne dobe pri delodajalcu, poznanstva znotraj organizacije ali drugih neprimernih dejavnikov, saj so demotivacijski za preostale zaposlene.

Pri trditvi 7. f so se z jasnostjo napredovanja v podjetju bolj strinjali mlajši zaposleni oz. anketiranci, ki so v podjetju zaposleni krajši čas. Mlajši kader v podjetje vedno prinaša novo energijo, mladi so inovativnejši in dovezetnejši za razne novosti, ki jih uvaja vodstvo. Zato mlajši oz. novi zaposleni tudi hitreje napredujejo, starejši pa so tako rekoč svoj maksimalni potencial že pokazali, zato po določenem času ostajajo na istih delovnih mestih.

PREDLOG

Vodstvo bi moralo spodbuditi starejše delavce k večji aktivnosti, saj so zaradi dolgoletnih izkušenj tudi dragocen kader podjetja X. Menim, da bi ravno z uvedbo dobrega sistema nagrajevanja in napredovanja uspešno motivirali tudi to skupino ljudi, katerim z leti zadovoljstvo z delom pada. Pri uvajanju novega sistema pa morajo biti pazljivi, da upoštevajo popravke in predloge vseh zaposlenih, saj so oni tisti, ki bodo na podlagi sistema motivirani. Če zaposleni ne sprejmejo novega sistema, je motivacijska moč namreč močno okrnjena, tako pravi Zupan (2001, str. 136).

Težave z mojim delom vodja ne obravnava zadovoljivo (5. c); Nadrejeni sprejema utemeljene pripombe na moje delo (5. b)

Pomembna lastnost vodij pri uspešnem motiviranju zaposlencev je njihov posluš za lastne delavce (Tavčar, 2012, str. 42). Poleg tega je zelo pomemben način komuniciranja vodij s svojimi zaposlenimi. Izogibati se morajo nepristnemu načinu komuniciranja. Primer slabe komunikacije je, ko vodja v timu najprej pove, da so vsi predlogi dobrodošli, potem ko pa nekdo dejansko kaj predlaga, pa je reakcija vodje negativna, češ da je to kritika njegovega dela. Komunikacija s tem lahko zelo oslabi (Možina & Damjan, 1992, str. 46).

Vsak posameznik ima svoje želje in ideje, kako bi lahko delo opravil bolje oz. laže, kako bi lahko svoj (velikokrat rutinski) delovnik popestril z drugačnostjo. V preučevanem podjetju so najbolj nezadovoljni s posluhom vodij v oddelku vzdrževanja, v prodaji in ponovno starejša populacija.

PREDLOG

Vodja se mora posvetiti posamezniku in poiskati notranjo motivacijo na podlagi osebnih interesov posameznika; ključnega pomena je to, da ljudje delajo tisto, kar jih zanima. Nekatere bolj zanima področje števil, druge veseli delo z ljudmi, eni se znajdejo s tehnologijo, drugi so bolj strategji, kreativneži ali organizatorji in podobno. Te želje posameznikov je treba preučiti in se poskušati ravnati po njih. Delo sicer ne more vedno ustrezati vsakemu (še posebej ne pri rutinskih delih), vendar pa se da skoraj vsakemu delavcu dodeliti nekaj, kar rad dela, in odstraniti ali spremeniti kaj, kar je zanj moteče. Važno je, da delavec začuti, da se vodja trudi, da naredi delovno okolje čim bolj prijetno. Delavcem je treba priznati, da je njihovo delo bodisi umazano in naporno bodisi dolgočasno, hkrati pa jim poskušati omogočiti, da lahko to delo opravijo po svoje (Tavčar, 2012, str. 42).

Hvaljenje in grajanje zaposlenih (trditev 4. f)

Hvaljenje in grajanje zaposlenih sta tudi obliki motivacije zaposlenih, vendar pa mora biti njuno izvajanje pravilno izvedeno. Sodelavce se vedno hvali in nagraduje pred drugimi, medtem ko se jih graja in kaznuje vedno le na štiri oči. Z javno pohvalo enega sodelavca se hkrati vzpodbudi in motivira tudi vse ostale sodelavce ter se jim pokaže vzgled. Obenem mora biti javna pohvala izvedena na način, da bo motivacijska za vse zaposlene, in nikakor ne na način, ki bi povzročil zavist drugih sodelavcev (Mihalič, 2006, str. 219). V podjetju torej menijo, da so večkrat in bolje pohvaljeni novi in mlajši delavci.

PREDLOG

Vodstvo bi se moralo ob tem rezultatu vprašati, ali pravilno hvali nekatere zaposlene oziroma ali bi morali drugim nameniti več pozornosti. Ponovno bi omenila pomembnost osebne komunikacije z zaposlenimi, posluš za vsakega posameznika. Če ima vodja dober stik s svojimi zaposlenimi, lahko hitro opazi, kdo so tisti posamezniki, ki potrebujejo več pozornosti, motivacije in pohval.

Najučinkovitejša motivacija je nepričakovana nagrada oz. pohvala. Tehniki korenček in palica sta zunanja motivatorja, ki pa delujeta le občasno. To je motivacijska filozofija, ki jo je razvila industrijska doba; korenček (nagrada), ki je pred nami, nas motivira, palica (kazen in strah), ki je za nami, pa nas vodi (Kržišnik, 2007, str. 70).

Treba je torej poiskati notranjo motivacijo v vsakem posamezniku. Če delavec vnaprej pričakuje (»če boš naredil to, boš dobil to«) neko nagrado oziroma pohvalo, lahko pride do notranjega rivalstva, metanja polen pod noge in podobno. Za delavca je velikokrat nagrada tudi iskrena pohvala, informacije in novo znanje, ki omogočajo nadaljnje uspehe (Tavčar, 2012, str. 42).

Usklajevanje zasebnega in službenega življenja (4. 1)

V sklopu 3 so sicer z usklajevanjem zasebnega in službenega življenja zadovoljni, vendar je opaziti, da se s tem manj strinjajo mlajši zaposleni. Vprašanje se poraja, ali je to zato, ker si mlade družine šele ustvarjajo življenje in je ob današnjem življenjskem tempu to veliko težje, kot je bilo včasih.

PREDLOG

Za rešitev tega problema so nekatere organizacije že začele s projekti Družini prijazno podjetje. Da bi bili zaposleni z družinami karseda motivirani, jim podjetje lahko pride nasproti z družini prijaznimi ukrepi. Raziskave kažejo, da so v takih podjetjih zaposleni manj izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti, kar pomeni manj psihosomatskih bolezni. Ljudje so bolj zadovoljni, družine imajo višjo kakovost življenja. Na strani podjetja pa zadovoljni in zdravi delavci pomenijo višjo produktivnost in učinkovitost; celo do te mere, da je večja produktivnost takrat, ko so urniki bolj fleksibilni. Ena od študij na to temo kaže na večjo tržno uspešnost, rast dobička in prodaje ter organizacijsko uspešnosti (Knaflič, Svetina Nabergoj, & Pahor, 2010, str. 62-63).

Podjetje X bi lahko premislilo o uvedbi tega programa v svoje podjetje ali vsaj o nekaterih od aktivnosti, ki se izvajajo. V Sloveniji je edini tovrsten program Certifikat Družini prijazno podjetje (O certifikatu, 2012).

Certifikat Družini prijazno podjetje obsega 76 ukrepov, strnjeni pa so na osem področij, in sicer: (1) delovni čas, (2) organizacija dela, (3) delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta), (4) politika informiranja in komuniciranja, (5) večine vodstva (strategija/filozofija vodenja), (6) razvoj kadrov, (7) struktura plačila in nagrajevani dosežki in (8) storitve za družine (Katalog ukrepov, 2012).

2.5 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Vprašalnik je vseboval štiri sociodemografska vprašanja, in sicer starost, staž zaposlitve, oddelek ter stopnja izobrazbe. Zaradi večje anonimnosti oziroma manjšega nelagodja ob spraševanju po preveč osebnih podatkov anketirancev nisem spraševala po spolu. Glede na to, da mi podatek o stopnji izobrazbe tekom raziskovanja ni bil v veliko korist, bi v prihodnjih anketah lahko zamenjali vprašanje o stopnji izobrazbe za vprašanje o spolu. Problem anonimnosti je prisoten pri vsaki anketi, zato je težko oceniti, ali so zaposleni resnično odgovarjali tako, kot mislijo.

Vprašalnik je bil relativno dolg. Veliko trditev, ki so bile v vprašalnik vključene, ni dalo konkretnega odgovora na to, ali so zaposleni zadovoljni ali ne. V prihodnje bi morali anketo »prevetrili« z novimi, konkretnejšimi vprašanji, ter nekatera opustiti.

Kot sem omenila uvodoma, je anketo v prodaji in proizvodnji oddala le četrtnina anketirancev. Ali lahko štirje oziroma pet zaposlenih odgovarja za celoten oddelek oz. ali je klima resnično takšna, kot so jo predstavili ti anketiranci; tega ne moremo zagotovo vedeti.

V kolikor bi v kratkem času anketo ponovili, bi k nekaterim trditvam dodali odprta vprašanja, posebej pri tistih področjih, ki so nam s to raziskavo ostala uganka; na primer zakaj mlajši menijo, da ne morejo uskladiti zasebnega življenja s službenim. Ali je to resnično zaradi ustvarjanja družine ali razlog tiči kje drugje?

Verle (2009, str. 64–70) je v nekem slovenskem podjetju naredila raziskavo o možnostih povečanja zadovoljstva zaposlenih s spremembami organizacijske strukture podjetja. Raziskava je pokazala, da zaposleni z obstoječo organizacijsko strukturo (hierarhična) niso zadovoljni. V ospredje prihajajo novi procesni pristopi, organiziranje dela pri temeljnih procesih, ki posledično zmanjša hierarhijo, hkrati pa razvija močno organizacijsko kulturo, ta pa temelji na kakovosti, sodelovanju, odgovornosti, timskem delu ter predvsem znanju. Menim, da bi s podobno raziskavo v podjetju X lahko tudi sami preučili možnost prevetritve organizacijske strukture.

Pri vsaki uvedbi sprememb v podjetju je smiselno spremljanje zadovoljstva zaposlenih kontinuirano skozi celotno obdobje uvajanja – pred in med uvedbo ter po uvedbi – saj se tako lahko sproti izmeri, kakšne učinke imajo spremembe na zaposlene ter ali so učinkovali v zeleno smer (Organizacijsko klimo in zadovoljstvo je treba spremljati nepretrgano ves čas, 2012). Ko bo podjetje začelo z uvajanjem sprememb, lahko trenutno raziskavo uporabijo kot stanje pred uvedbami, po uvedbi sprememb pa anketiranje ponovijo. Glede na to, da so podobno anketiranje v podjetju X v preteklih letih že izvedli,

bodo s ponovitvami lahko opazovali trende zadovoljstva v skladu z ostalimi dejavniki poslovanja v določenem obdobju.

Glede na to, da je moja raziskava pokazala predvsem na veliko razliko v zadovoljstvu med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, priporočam največji poudarek vodstva ravno pri ukrepih glede starejše populacije delavcev. Za primerjavo z drugimi sem pregledala nekatere strokovne raziskave na podobno temo v različnih državah in v nadaljevanju naloge zapisala ugotovitve.

V avstralski raziskavi med heterogeno skupino mlajših in starejših delavcev so primerjali kognitivne zmogljivosti ter subjektivni odnos do dela (zadovoljstvo pri delu, pripadnost podjetju ter željo po menjavi službe oziroma fluktuacijo zaposlenih) med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Raziskava je pokazala, da med različnimi starostnimi skupinami praktično ni razlike v zadovoljstvu (Brough, Johnson, Drummond, Pennisi, & Timms, 2011, str. 122). Prav tako je tak rezultat pokazala neka druga raziskava, ki je potekala na vzorcu srednješolskih učiteljev angleščine v iranskem mestu Kerman (Anari, 2012).

Raziskava v Združenih arabskih emiratih je na vzorcu treh podjetij v gradbenem sektorju pokazala, da so starejši bolj občutljivi na varnost zaposlitve, mlajši pa bolj na višino plače in druge bonitete ter način dela (Randree & Chaudhry, 2012, str. 76). Ta raziskava je glede na branžo še najbolj podobna mojemu raziskovalnemu podjetju, saj so tudi tu v večini delavci, ki opravljajo težko fizično delo. Z leti je fizično delo za posameznika zaradi fizične izčrpanosti vedno težje, zato je normalno, da zadovoljstvo z delom upada. Vseeno pa naj podjetje X poskusi najti rešitve za dvig zadovoljstva teh delavcev.

SKLEP

Zadovoljstvo na delovnem mestu je za vsakdanje življenje posameznika pomembno, saj večino svojega časa preživi ravno v službi. Obstaja veliko različnih praks, kako naj bi podjetje skrbelo za zadovoljstvo zaposlenih. Nekatere teorije potrjujejo neposredno povezavo z ekonomsko učinkovitostjo in uspešnostjo, druge pa le posredno povezavo. Dejstvo pa je, da je zadovoljstvo pomemben dejavnik za vodenje uspešnega podjetja.

Namen naloge je bil poiskati vrzeli v preučevanem podjetju X na področju zadovoljstva zaposlenih in podati predloge za izboljšavo trenutnega stanja. Rezultati so pokazali, da so zaposleni dokaj zadovoljni, vendar pa so se pokazale tudi točke, kjer bi vodstvo lahko storilo več za boljše zadovoljstvo.

Zaposleni v povprečju menijo, da so dobro seznanjeni s poznavanjem poslanstva, vizije in ciljev podjetja, zadovoljni so s svojim položajem v podjetju ter s komunikacijo in informiranjem med sodelavci in z nadrejenimi – ti trije sklopi vprašanj so bili namreč

najbolje ocenjeni. Malo manj pa so zadovoljni z izobraževanjem v podjetju, s sistemom nagrajevanja in napredovanja ter z odnosi s svojimi nadrejenimi.

Največji problem predstavljajo starejši zaposleni, ki so tudi v splošnem najmanj zadovoljni v svojem delovnem okolju. Zaradi trenda staranja prebivalstva predlagam uvedbo nekaterih ukrepov nove veje upravljanja, tako imenovanega starostnega managementa. Za mlajše zaposlene, ki imajo problem z usklajevanjem službenega in zasebnega življenja pa bi lahko uvedli nekatere ukrepe iz projekta Družini prijazno podjetje.

Glede nezadovoljstva z nagrajevanjem in napredovanjem zaposlenih priporočam, da se vzpostavi nov sistem nagrajevanja, v katerem bodo imeli vsi, predvsem pa tudi delavci z daljšim delovnim stažem večjo motivacijo do dela. Pri tem pa je treba paziti na vse pasti, ki jih lahko prinesejo posledice uvedbe novega sistema.

Problem komunikacije vodilnih s svojimi zaposlenimi je treba rešiti predvsem individualno s poslušanjem posameznika in njegovih želja. Skoraj vedno se delavcu lahko dodeli kakšno delo, ki ga raje opravlja, in odstrani ali spremeni kaj, kar je zanj moteče. Pripombe zaposlenih so lahko velikokrat konstruktivne, če jih vodstvo zna obrniti v prid delavcu in podjetju. Dobra komunikacija je pomembna tudi pri iskanju notranje motivacije pri zaposlenih.

Podjetje X lahko še veliko postori za boljše počutje svojih zaposlenih, vendar pa se morajo hkrati tudi zaposleni zavedati, da velik del k zadovoljstvu prispeva vsak posameznik sam s svojim odnosom do ostalih v delovnem okolju. Še posebej se moramo tega zavedati v sedanjem času, ko nam vlada finančna kriza in kot pravijo nekateri, tudi kriza vrednot.

LITERATURA IN VIRI

1. Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Workplace Learning* 24(4), Najdeno 5. aprila 2012 na spletni strani <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1366-5626&volume=24&issue=4>
2. Armstrong, A. (1991). *A Handbook Of Personnel Management Practice*, 4th Edition. London: Kogan Page Limited.
3. Brough, P., Johnson G., Drummond, S., Pennisi, S., & Timms, C. (2011). Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(2), 105–125.
4. *Katalog ukrepov*. Najdeno 14. marca 2012 na spletni strani <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/katalog-ukrepov/>
5. *O certifikatu*. Najdeno 14. marca 2012 na spletni strani <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>
6. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Ferligoj, A., Leskovšek, K., & Kogovšek T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Dimovski, V. (2012). *Organizacijsko klimo in zadovoljstvo je treba spremljati nepretrgano ves čas*. Najdeno 22. marca 2012 na spletni strani <http://www.finance.si/273887/Organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo-je-treba-spremljati-nepretrgano-ves-%C4%8Das>
10. Gilbert, C. (2001). *Basic Marketing Research* (4. izdaja). Forth Worth: The Dryden Press.
11. Gorenak, I., & Pagon, M. (2004). Nekateri vidiki horizontalnega komuniciranja in njihov vpliv na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija*, 37(7), 403–409.
12. GVIN. (2011). *Bonitena ocena preučevanega podjetja*. Najdeno 5. septembra 2011 na spletni strani <http://www.gvin.com/>
13. Hribar, T. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Humborstad, S. W., & Perry C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment. *Chinese Management Studies*. 5(3), 325–344.
15. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A., & Pahor, M. (2010). Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi. *HRM*, 8(10), 62–67.

16. Kržišnik, R. (2007). *Skrivnosti in pasti motiviranja. Nabavni management*. Portorož: Planet GV.
17. Lazazzara, A., & Bombelli M. C. (2011) HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of Training. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 808-825.
18. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
20. Možina, S., & Damjan, J. (1992). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Randree, K., & Chaudhry, A. G. (2012). Leadership – style, satisfaction and commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management* 19(1), 61–85.
23. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Tavčar, R. (2012). Kako (se) motivirati brez višje plače. *HRM*, 10(2), 38–42.
25. Verle, K. (2009). S procesno usmerjenostjo do zadovoljstva zaposlenih. *HRM*, 7(6), 64–70.
26. Združenje manager. (2012) Nova veja managementa; management starostnikov. Najdeno 18. marca 2012 na spletni strani http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3883/18_Nova_veja_managementa.pdf
27. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Starost anketirancev	1
Priloga 2: Stopnja izobrazbe.....	1
Priloga 3: Trajanje zaposlitve v podjetju X.....	1
Priloga 4: Tip delovnega mesta	2
Priloga 5: »Ali bi vašemu dobremu znancu priporočili zaposlitev v tem podjetju?« (vprašanje 8)	2
Priloga 6: Vprašanje 8, frekvenca odgovorov glede na tip delovnega mesta.....	3
Priloga 7: Vprašanje 8, frekvenca odgovorov glede na starost	4
Priloga 8: Vprašanje 8, frekvenca odgovorov glede na trajanje zaposlitve.....	4
Priloga 9: Vprašanje 8, frekvenca odgovorov glede na stopnjo izobrazbe	5
Priloga 10: Sklop 1: poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	6
Priloga 11: Sklop 2: vaša vloga v podjetju (1/2)	6
Priloga 12: Sklop 2: vaša vloga v podjetju (2/2)	7
Priloga 13: Sklop 3: kultura podjetja (1/2)	7
Priloga 14: Sklop 3: kultura podjetja (2/2)	8
Priloga 15: Sklop 4: odnos z neposrednim nadrejenim (1/2)	8
Priloga 16: Sklop 4: odnos z neposrednim nadrejenim (2/2)	9
Priloga 17: Sklop 5: izobraževanje.....	9
Priloga 18: Sklop 6: nagrajevanje in napredovanje (1/2)	10
Priloga 19: Sklop 6: nagrajevanje in napredovanje (2/2)	10
Priloga 20: Predlogi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.....	11
Priloga 21: Vprašalnik	12

Priloga 1: Starost anketirancev

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev po starosti anektirancev

Starost	Dejansko število zaposlenih	Frekvenca v %	Število vrnjenih anket	Frekvenca v %
Do pod 30	13	9,2 %	5	7,7 %
30 do pod 40	33	23,2 %	23	35,4 %
40 do pod 50	61	43,0 %	29	44,6 %
Nad 50	35	24,6 %	8	12,3 %
Skupaj	142	100,0 %	65	100,0 %

Priloga 2: Stopnja izobrazbe

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev po stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Dejansko število zaposlenih	Frekvenca v %	Število vrnjenih anket	Frekvenca v %
I. stopnja	ni podatka	ni podatka	4	6,2 %
II. stopnja	ni podatka	ni podatka	4	6,2 %
III. stopnja	ni podatka	ni podatka	8	12,3 %
IV. stopnja	ni podatka	ni podatka	14	21,5 %
V. stopnja	ni podatka	ni podatka	16	24,6 %
VI. stopnja	ni podatka	ni podatka	9	13,8 %
VII. stopnja	ni podatka	ni podatka	10	15,4 %
Skupaj			65	100,0 %

Priloga 3: Trajanje zaposlitve v podjetju X

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev po trajanju zaposlitve v podjetju X

Trajanje zaposlitve	Dejansko število zaposlenih	Frekvenca v %	Število vrnjenih anket	Frekvenca v %
Manj kot leto dni	8	5,6 %	4	6,2 %
Eno leto do manj kot dve leti	3	2,1 %	1	1,5 %
Dve leti do manj kot pet let	14	9,9 %	8	12,3 %
Pet let do manj kot deset let	16	11,3 %	8	12,3 %
Deset let in več	101	71,1 %	44	67,7 %
Skupaj	142	100,0 %	65	100 %

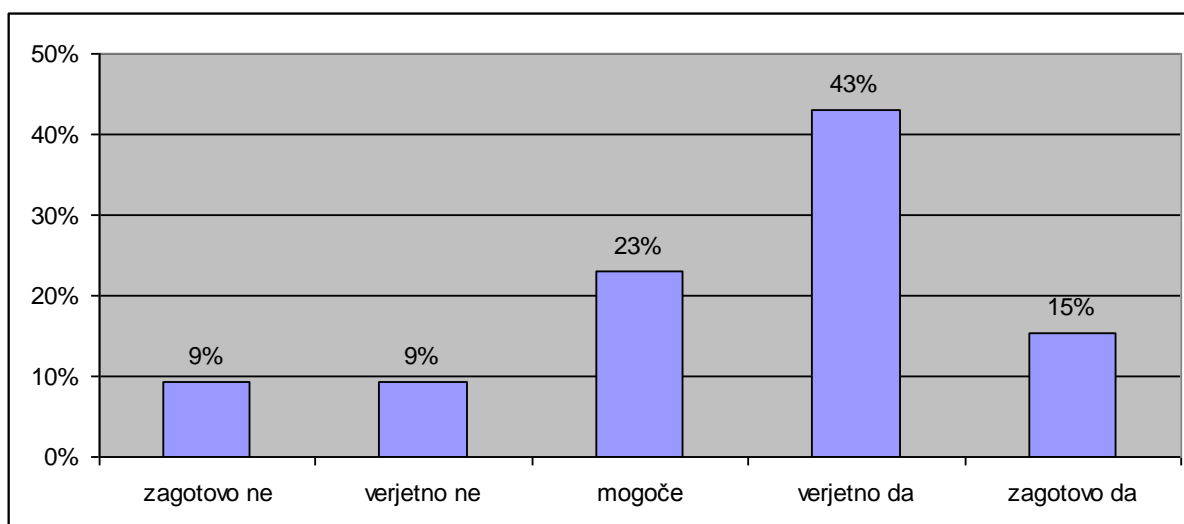
Priloga 4: Tip delovnega mesta

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev po tipu delovnega mesta

Tip delovnega mesta	Dejansko število zaposlenih	Frekvenca v %	Število vrnjenih anket	Frekvenca v %
Vzdrževanje	14	9,9 %	4	6,2 %
Logistika in skladišče	27	19,0 %	13	20,0 %
Proizvodnja	54	38,0 %	26	40,0 %
Prodaja	21	14,8 %	5	7,7 %
Ostali (finance in kontroling, IS & P, customer service, marketing, HR in ostale podporne službe)	26	18,3 %	17	26,2 %
Skupaj	142	100,0 %	65	100 %

Priloga 5: »Ali bi vašemu dobremu znancu priporočili zaposlitev v tem podjetju?« (vprašanje 8)

Graf 1: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje 8: »Ali bi vašemu dobremu znancu priporočili zaposlitev v tem podjetju?«



Priloga 6: Vprašanje 8, frekvenca odgovorov glede na tip delovnega mesta

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede na tip delovnega mesta na vprašanje št. 8: »Ali bi dobremu znanцу priporočili zaposlitev v tem podjetju?«

Tip delovnega mesta		Zagotovo ne	Verjetno ne	Mogoče	Verjetno da	Zagotovo da	Skupaj št. odg./št. odg. v %
Vzdrževanje	št. odg.	0	2	0	2	0	4
	št. odg. v %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	100,0%
Logistika in skladišče	št. odg.	2	1	4	5	1	13
	št. odg. v %	15,4 %	7,7 %	30,8 %	38,5 %	7,7 %	100,0%
Proizvodnja	št. odg.	2	3	6	11	4	26
	št. odg. v %	7,7 %	11,5 %	23,1 %	42,3 %	15,4 %	100,0%
Prodaja	št. odg.	2	0	0	2	1	5
	št. odg. v %	40,0 %	0,0 %	0,0 %	40,0 %	20,0 %	100,0%
Ostali (finance in kontroling, IS&P, customer service, marketing, HR in ostale podporne službe)	št. odg.	0	0	5	8	4	17
	št. odg. v %	0,0 %	0,0 %	29,4 %	47,1 %	23,5 %	100,0%
	SKUPAJ št. odg.	6	6	15	28	10	65
	SKUPAJ št. odg. v %	9,2 %	9,2 %	23,1 %	43,1 %	15,4 %	100,0%

Priloga 7: Vprašanje 8, frekvenca odgovorov glede na starost

Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede na starost na vprašanje št. 8: »Ali bi dobremu znancu priporočili zaposlitev v tem podjetju?«

Starost		Zagotovo ne	Verjetno ne	Mogoče	Verjetno da	Zagotovo da	Skupaj št. odg./št. odg. v %
Do pod 30	št. odg.	0	0	0	3	2	5
	št. odg. v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	60,0 %	40,0 %	100,0 %
30 do pod 40	št. odg.	2	0	3	14	4	23
	št. odg. v %	8,7 %	0,0 %	13,0 %	60,9 %	17,4 %	100,0 %
40 do pod 50	št. odg.	3	5	10	7	4	29
	št. odg. v %	10,3 %	17,2 %	34,5 %	24,1 %	13,8 %	100,0 %
Nad 50	št. odg.	1	1	2	4	0	8
	št. odg. v %	12,5 %	12,5 %	25,0 %	50,0 %	0,0 %	100,0 %
SKUPAJ št. odg.		6	6	15	28	10	65
SKUPAJ št. odg. v %		9,2 %	9,2 %	23,1 %	43,1 %	15,4 %	100,0 %

Priloga 8: Vprašanje 8, frekvenca odgovorov glede na trajanje zaposlitve

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede na trajanje zaposlitve na vprašanje št. 8: »Ali bi dobremu znancu priporočili zaposlitev v tem podjetju?«

Trajanje zaposlitve		Zagotovo ne	Verjetno ne	Mogoče	Verjetno da	Zagotovo da	Skupaj št. odg./št. odg. v %
Manj kot leto dni	št. odg.	0	0	0	2	2	4
	št. odg. v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	50,0 %	100,0 %
Eno leto do manj kot dve leti	št. odg.	0	0	0	0	1	1
	št. odg. v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %
Dve leti do manj kot pet let	št. odg.	2	0	0	5	1	8
	št. odg. v %	25,0 %	0,0 %	0,0 %	62,5 %	12,5 %	100,0 %
Pet let do manj kot deset let	št. odg.	0	0	0	4	4	8
	št. odg. v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	50,0 %	100,0 %
Deset let in več	št. odg.	4	6	15	17	2	44
	št. odg. v %	9,1 %	13,6 %	34,1 %	38,6 %	4,5 %	100,0 %
SKUPAJ št. odg.		6	6	15	28	10	65
SKUPAJ št. odg. v %		9,2 %	9,2 %	23,1 %	43,1 %	15,4 %	100,0 %

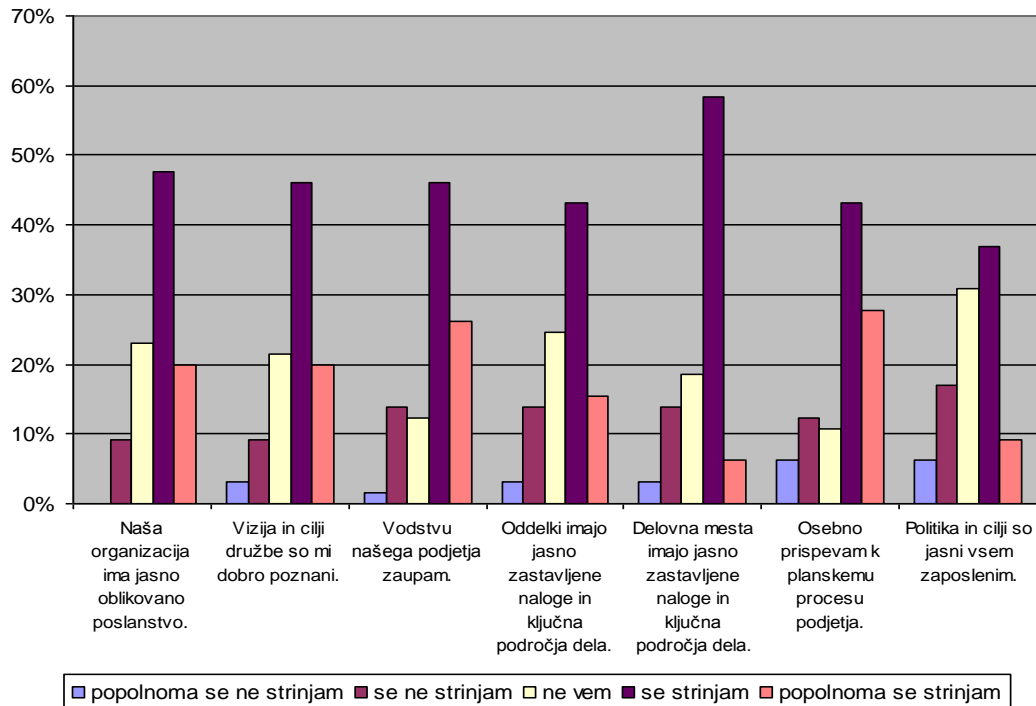
Priloga 9: Vprašanje 8, frekvenca odgovorov glede na stopnjo izobrazbe

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede stopnjo izobrazbe na vprašanje št. 8:
»Ali bi dobremu znancu priporočili zaposlitev v tem podjetju?«

Stopnja izobrazbe		Zagotovo ne	Verjetno ne	Mogoče	Verjetno da	Zagotovo da	Skupaj št. odg./št. odg. v %
I. stopnja	št. odg.	1	1	0	2	0	4
	št. odg. v %	25,0 %	25,0 %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	100,0 %
II. stopnja	št. odg.	0	0	3	1	0	4
	št. odg. v %	0,0 %	0,0 %	75,0 %	25,0 %	0,0 %	100,0 %
III. stopnja	št. odg.	1	0	3	4	0	8
	št. odg. v %	12,5 %	0,0 %	37,5 %	50,0 %	0,0 %	100,0 %
IV. stopnja	št. odg.	1	5	4	3	1	14
	št. odg. v %	7,1 %	35,7 %	28,6 %	21,4 %	7,1 %	100,0 %
V. stopnja	št. odg.	1	0	4	8	3	16
	št. odg. v %	6,3 %	0,0 %	25,0 %	50,0 %	18,8 %	100,0 %
VI. stopnja	št. odg.	2	0	1	5	1	9
	št. odg. v %	22,2 %	0,0 %	11,1 %	55,6 %	11,1 %	100,0 %
VII. stopnja	št. odg.	0	0	0	5	5	10
	št. odg. v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	50,0 %	100,0 %
	SKUPAJ št. odg.	6	6	15	28	10	65
	SKUPAJ št. odg. v %	9,2 %	9,2 %	23,1 %	43,1 %	15,4 %	100,0 %

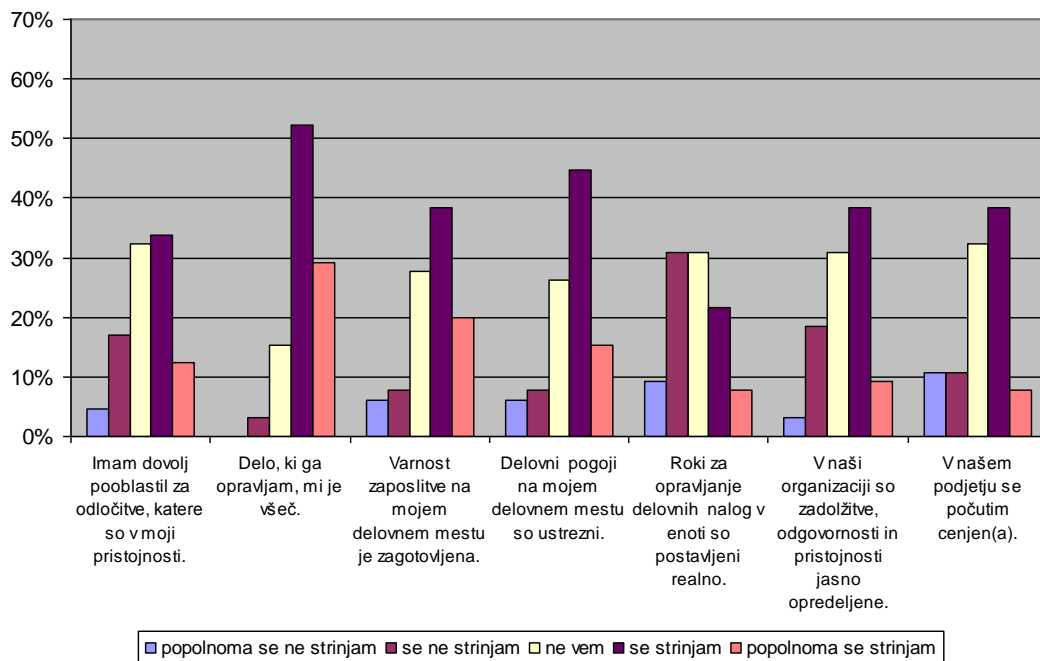
Priloga 10: Sklop 1: poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Graf 2: Sklop 1: poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



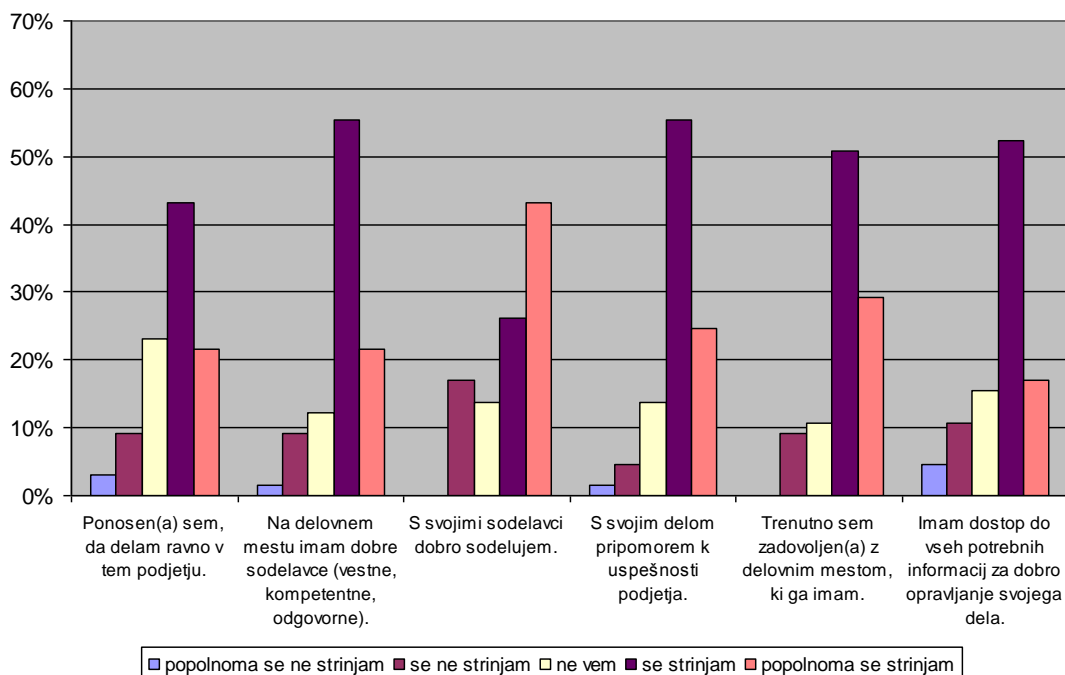
Priloga 11: Sklop 2: vaša vloga v podjetju (1/2)

Graf 3: Sklop 2: vaša vloga v podjetju (1/2)



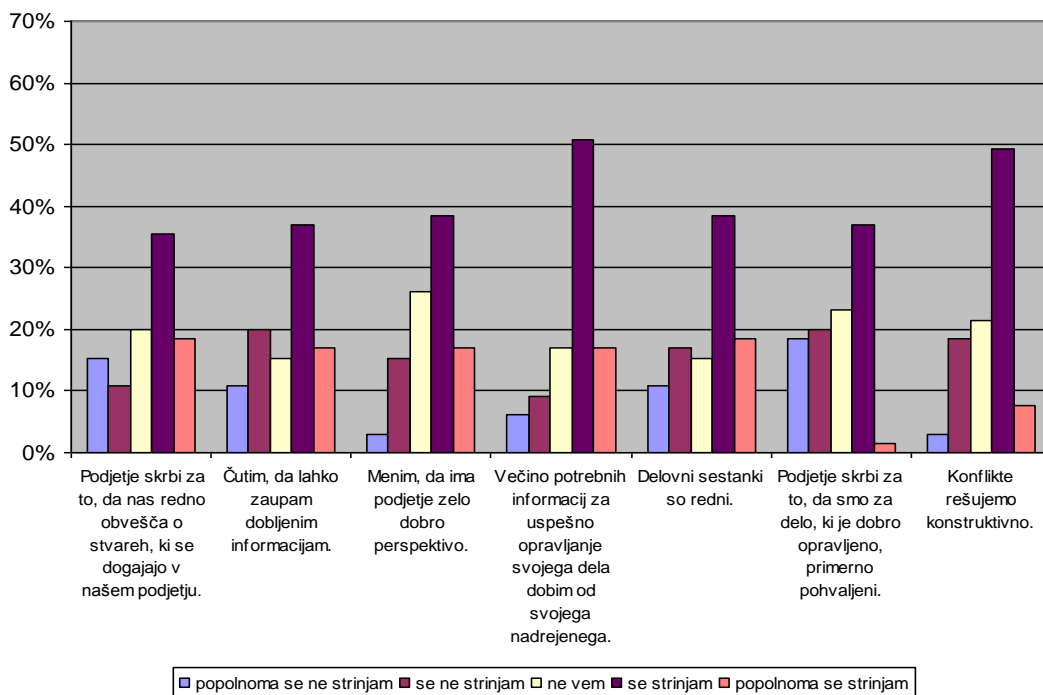
Priloga 12: Sklop 2: vaša vloga v podjetju (2/2)

Graf 4: Sklop 2: vaša vloga v podjetju (2/2)



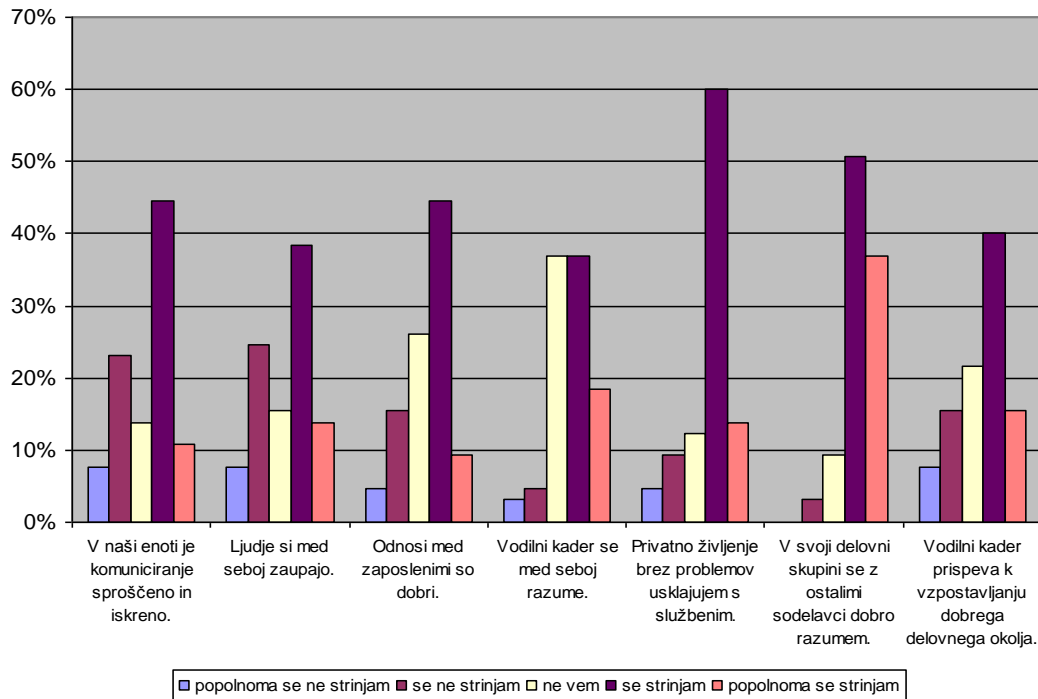
Priloga 13: Sklop 3: kultura podjetja (1/2)

Graf 5: Sklop 3: kultura podjetja (1/2)



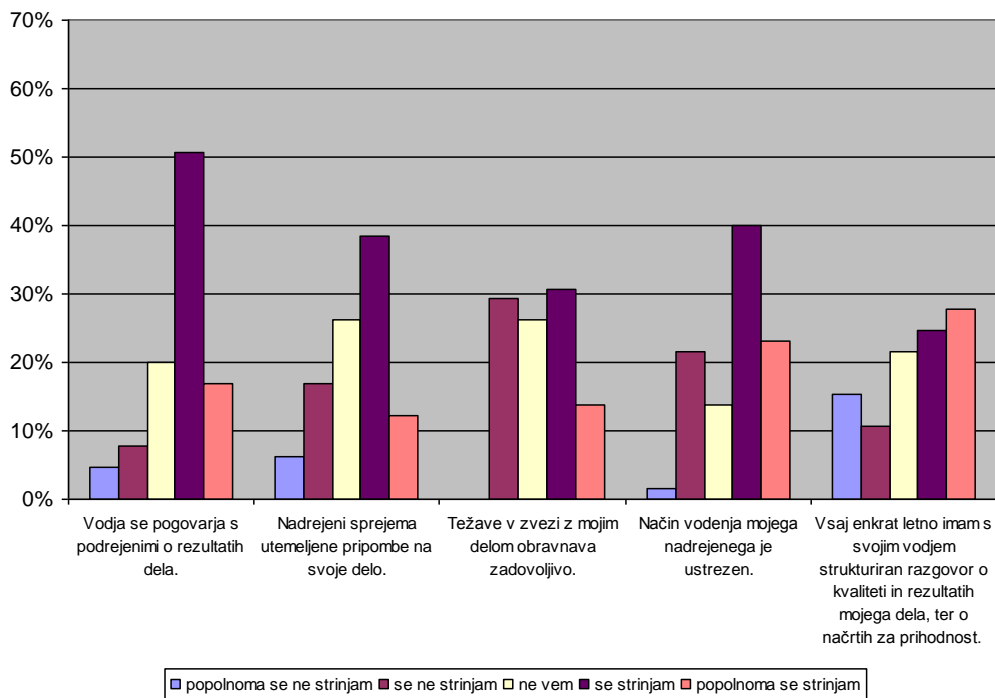
Priloga 14: Sklop 3: kultura podjetja (2/2)

Graf 6: Sklop 3: kultura podjetja (2/2)



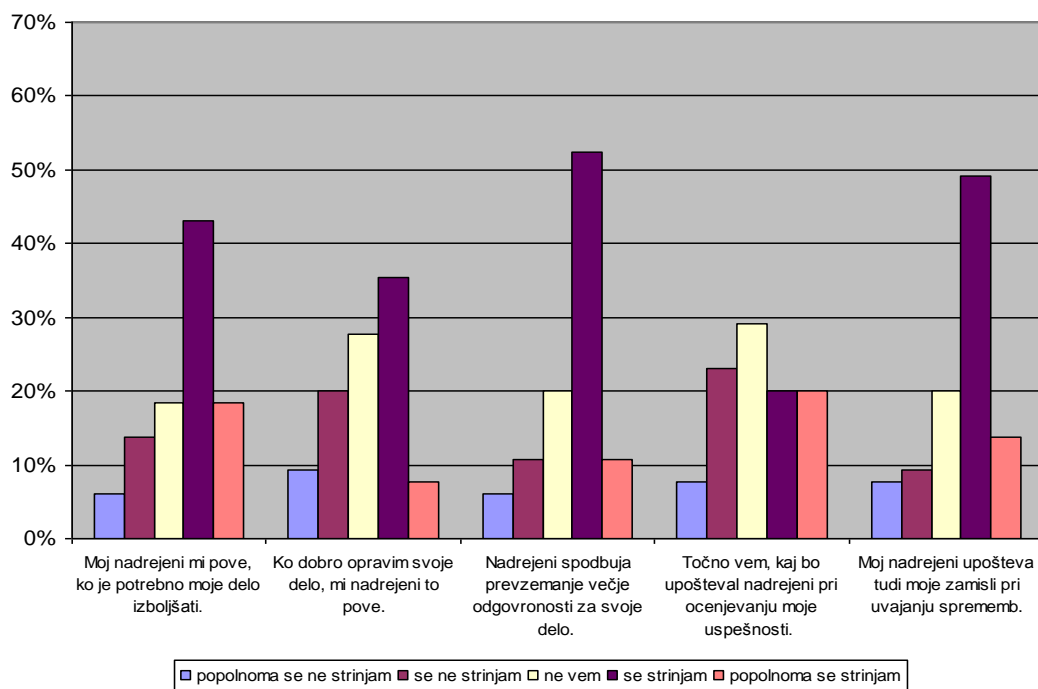
Priloga 15: Sklop 4: odnos z neposrednim nadrejenim (1/2)

Graf 7: Sklop 4: odnos z neposrednim nadrejenim (1/2)



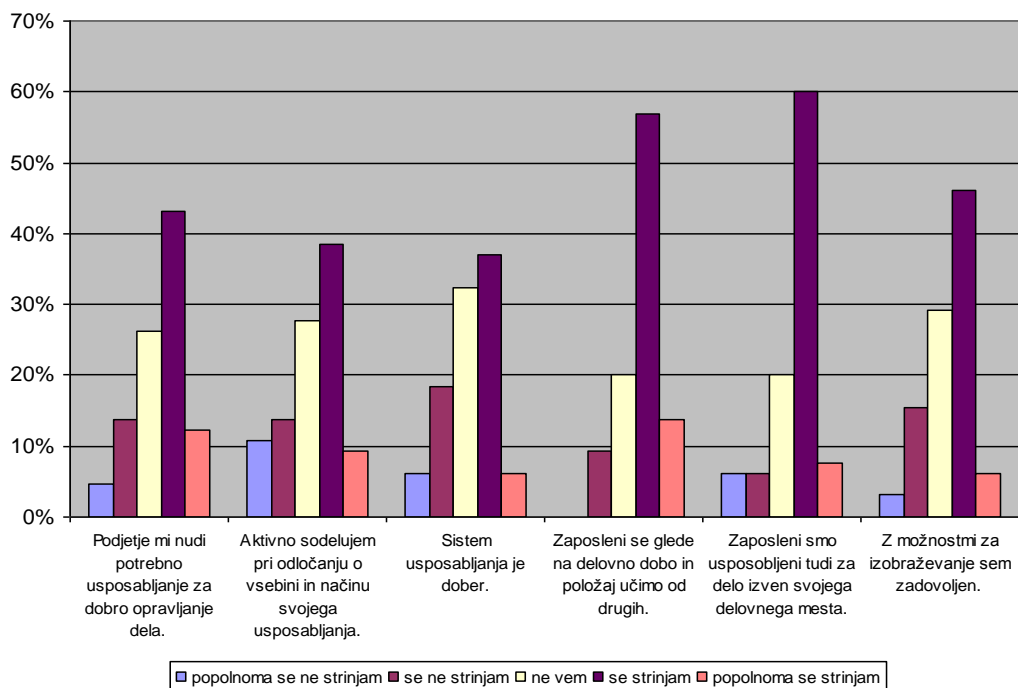
Priloga 16: Sklop 4: odnos z neposrednim nadrejenim (2/2)

Graf 8: Sklop 4: odnos z neposrednim nadrejenim (2/2)



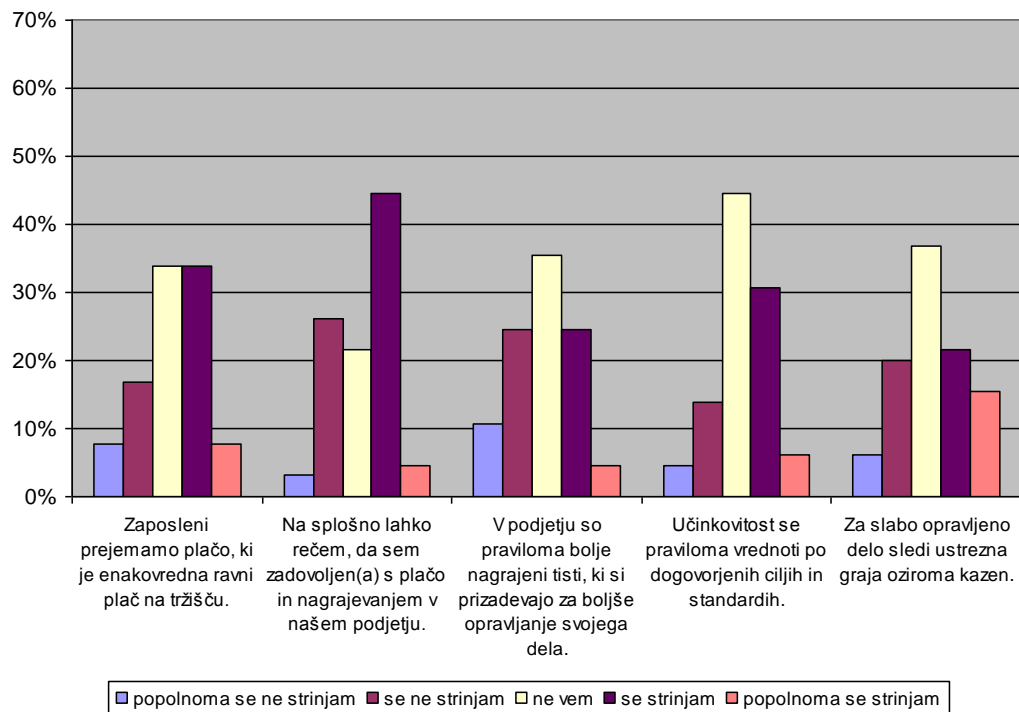
Priloga 17: Sklop 5: izobraževanje

Graf 9: Sklop 5: izobraževanje



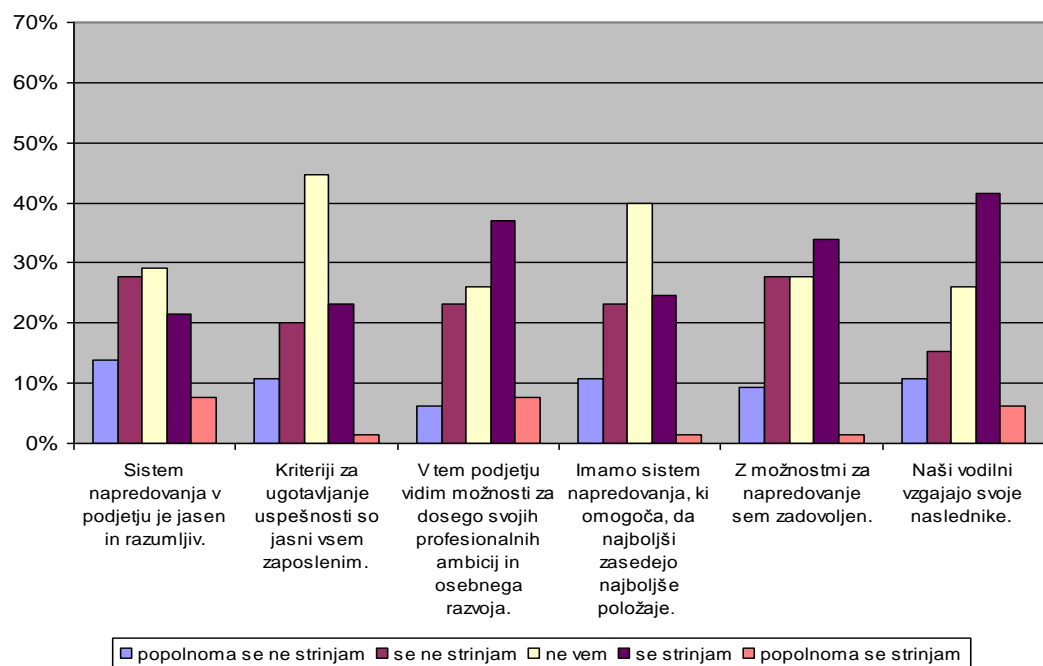
Priloga 18: Sklop 6: nagrajevanje in napredovanje (1/2)

Graf 10: Sklop 6: nagrajevanje in napredovanje (1/2)



Priloga 19: Sklop 6: nagrajevanje in napredovanje (2/2)

Graf 11: Sklop 6: nagrajevanje in napredovanje (2/2)



Priloga 20: Predlogi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih

Tabela 9: Predlogi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih (odgovori anketirancev)

1	Podjetje naj točno definira delovne naloge, za dodatne naloge naj bo tudi dodatna nagrada, dobro opravljeno delo naj se spodbuja.
2	Dvigne plačo.
3	Ponudi naj mu pogodbo za nedoločen čas.
4	Občasne stimulacije, ni nujno samo denarne, lahko v obliki dodatnega dopusta ali nekaj podobnega.
5	Izboljšati odnose, tudi do vodilnih in obratno.
6	Izboljšati delovno klimo, odnose, zaupanje med vsemi zaposlenimi v družbi.
7	V podjetju sem zadovoljna in smatram, da se vsi zelo trudimo za zadovoljstvo na ustreznem nivoju. Trenutno je večji problem tržno-gospodarska situacija, ki prinaša vrsto problemov in s tem zmanjšano zadovoljstvo.
8	Izboljša plače.
9	Dvig plače, da se bo manj delalo 12 h, da bi pri dolgih ploščah bili 4 delavci.
10	Nič ne bodo storili.
11	Dvig plače.
12	Plača.
13	Veliko ...
14	- sistem nagrajevanja glede na rezultate dela, - zmanjševanje stopnje centralizacije (Madrid), več avtonomije pri odločanju, - sprememba kadrovske politike dela na minimumu zaposlenih -> onemogoča kroženje ljudi, interna napredovanja, ustvarjanje naslednikov.
15	Sprememba pravilnika o nagrajevanju.
16	Nagrajevanje po uspehu, kvaliteti, izkoristku; ogled drugih tovarn v podjetju X; pohvale za dobro opravljeno delo.
17	Več nagrad, višje plače.
18	Delovne pogoje – pozimi je mraz, poleti huda vročina, treba je tudi zmanjšati prašne delce.
19	Večji osebni dohodek.
20	Za dobro delo dobro plačilo; pravičen način nagrajevanja; pohvala pri dobro opravljenem delu in ustrezna nagrada. Delitev dobička z delavci.
21	Popravi odnose med ljudmi; vodstvo naj se obnaša kot vodstvo ne pa kot familija; popravi sistem nagrajevanja.
22	Strpnost in razumevanje.
23	Delavne pogoje v proizvodnji; dolgoročno stabilnost tovarne – perspektivo; ustrezen dohodek za vse zaposlene.

Priloga 21: Vprašalnik

Sem Jasna Cugelj, absolventka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo na temo zadovoljstva zaposlenih v podjetju X. Prosim Vas, če si lahko vzamete 5 minut in rešite priloženi vprašalnik. Anketa je anonimna in bo uporabljena zgolj v študijske namene.

Izpolnjeni anketni vprašalnik prosim oddajte v tajništvo podjetja v zaprti ovojnici. Rok za oddajo vprašalnika je 2. julij 2011.

1. Na splošno, kako zadovoljni ste z vašo zaposlitvijo v tem podjetju? (Prosim obkrožite samo eno številko.)

(1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen v večji meri, 3 – nezadovoljen, 4 – ne vem, 5 – zadovoljen, 6 – zadovoljen v večji meri, 7 – zelo zadovoljen)

Zelo
nezadovoljen/-a

Zelo
zadovoljen/-a

1 2 3 4 5 6 7

Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

(1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)

2. **SKLOP 1: poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (planiranje)** (Pri vsaki trditvi obkrožite samo eno številko.)

	Popolnoma <u>se ne strinjam</u>			Popolnoma <u>se strinjam</u>	
a) Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo...	1	2	3	4	5
b) Vizija in cilji družbe so mi dobro poznani	1	2	3	4	5
c) Vodstvu našega podjetja zaupam.....	1	2	3	4	5
d) Oddelki imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.....	1	2	3	4	5
e) Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.....	1	2	3	4	5
f) Osebno prispevam k planskemu procesu podjetja.....	1	2	3	4	5
g) Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim...	1	2	3	4	5

3. SKLOP 2: vaša vloga v podjetju (Pri vsaki trditvi obkrožite samo eno številko.)

	<u>Popolnoma se ne strinjam</u>			<u>Popolnoma se strinjam</u>	
a) Imam dovolj pooblastil za odločitve, ki so v moji pristojnosti.....	1	2	3	4	5
b) Delo, ki ga opravljam mi je všeč.....	1	2	3	4	5
c) Varnost zaposlitve na mojem delovnem mestu je zagotovljena.....	1	2	3	4	5
d) Delovni pogoji na mojem delovnem mestu so ustrezni..	1	2	3	4	5
e) Roki za opravljanje delovnih nalog v enoti niso postavljeni realno.....	1	2	3	4	5
f) V naši organizaciji so zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti jasno opredeljene.....	1	2	3	4	5
g) V našem podjetju se počutim cenjen/-a.....	1	2	3	4	5
h) Ponosen/-a sem na to, da delam ravno v tem podjetju...	1	2	3	4	5
i) Na delovnem mestu imam dobre sodelavce (vestne, kompetentne, odgovorne.....)	1	2	3	4	5
j) S svojimi sodelavci slabo sodelujem.....	1	2	3	4	5
k) S svojim delom pripomorem k uspešnosti podjetja.....	1	2	3	4	5
l) Trenutno sem zadovoljen z delovnim mestom, ki ga imam.....	1	2	3	4	5
m) Imam dostop do vseh potrebnih informacij za dobro opravljanje svojega dela.....	1	2	3	4	5

4. SKLOP 3: kultura podjetja (komuniciranje in informiranje) (Pri vsaki trditvi obkrožite samo eno številko.)

	<u>Popolnoma se ne strinjam</u>			<u>Popolnoma se strinjam</u>	
a) Podjetje skrbi za to, da nas redno obvešča o stvareh, ki se dogajajo v našem podjetju.....	1	2	3	4	5
b) Čutim, da ne morem zaupati dobljenim informacijam...	1	2	3	4	5
c) Menim, da ima podjetje zelo dobro perspektivo.....	1	2	3	4	5
d) Večino potrebnih informacij za uspešno opravljanje svojega dela dobim od svojega nadrejenega.....	1	2	3	4	5
e) Delovni sestanki so redni.....	1	2	3	4	5
f) Podjetje skrbi za to, da smo za delo, ki je dobro opravljeno, primerno pohvaljeni.....	1	2	3	4	5
g) Konflikte rešujemo konstruktivno.....	1	2	3	4	5
h) V naši enoti je komuniciranje sproščeno in iskreno.....	1	2	3	4	5
i) Ljudje si med seboj zaupajo.....	1	2	3	4	5
j) Odnosi med zaposlenimi so dobri.....	1	2	3	4	5

k) Vodilni kader se med seboj razume.....	1	2	3	4	5
l) Zasebno življenje brez problemov usklajujem s službenim.....	1	2	3	4	5
m) V svoji delovni skupini se z ostalimi sodelavci dobro razumem.....	1	2	3	4	5
n) Vodilni kader prispeva k vzpostavljanju dobrega delovnega okolja.....	1	2	3	4	5

5. SKLOP 4: odnos z vašim neposrednim nadrejenim (Pri vsaki trditvi obkrožite samo eno številko.)

	Popolnoma <u>se ne strinjam</u>			Popolnoma <u>se strinjam</u>	
a) Vodja se pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela.....	1	2	3	4	5
b) Nadrejeni sprejema utemeljene pripombe na svoje delo	1	2	3	4	5
c) Težav v zvezi z mojim delom ne obravnava zadovoljivo	1	2	3	4	5
d) Način vodenja mojega nadrejenega ni ustrezen.....	1	2	3	4	5
e) Vsaj enkrat letno imam s svojim vodjem strukturiran razgovor o kakovosti in rezultatih mojega dela ter o načrtih za prihodnost.....	1	2	3	4	5
f) Moj nadrejeni mi pove, ko je moje delo treba izboljšati.....	1	2	3	4	5
g) Ko dobro opravim svoje delo, mi to pove.....	1	2	3	4	5
h) Nadrejeni spodbuja prevzemanje večje odgovornosti za svoje delo.....	1	2	3	4	5
i) Ne vem, kaj bo upošteval nadrejeni pri ocenjevanju moje uspešnosti.....	1	2	3	4	5
j) Moj nadrejeni upošteva tudi moje zamisli pri uvajanju sprememb.....	1	2	3	4	5

6. SKLOP 5: izobraževanje (Pri vsaki trditvi obkrožite samo eno številko.)

	Popolnoma <u>se ne strinjam</u>			Popolnoma <u>se strinjam</u>	
a) Podjetje mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.....	1	2	3	4	5
b) Aktivno sodelujem pri odločanju o vsebini in načinu svojega usposabljanja.....	1	2	3	4	5
c) Sistem usposabljanja je dober.....	1	2	3	4	5
d) Zaposleni se ne glede na delovno dobo in položaj učimo od drugih.....	1	2	3	4	5
e) Zaposleni smo usposobljeni tudi za delo izven svojega delovnega mesta.....	1	2	3	4	5
f) Z možnostmi za izobraževanje sem zadovoljen.....	1	2	3	4	5

7. SKLOP 6: nagrajevanje in napredovanje (razvoj kariere) (Pri vsaki trditvi obkrožite samo eno številko.)

	<u>Popolnoma se ne strinjam</u>			<u>Popolnoma se strinjam</u>	
a) Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču.....	1	2	3	4	5
b) Na splošno lahko rečem, da sem zadovolje/-(a s plačo in nagrajevanjem v našem podjetju.....	1	2	3	4	5
c) V podjetju so praviloma bolje nagrajeni tisti, ki si prizadevajo za boljše opravljanje svojega dela.....	1	2	3	4	5
d) Učinkovitost se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljih in standardih.....	1	2	3	4	5
e) Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.....	1	2	3	4	5
f) Sistem napredovanja v podjetju ni jasen in razumljiv....	1	2	3	4	5
g) Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni vsem zaposlenim.....	1	2	3	4	5
h) V tem podjetju vidim možnosti za doseg svojih profesionalnih ambicij in osebnega razvoja.....	1	2	3	4	5
i) Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.....	1	2	3	4	5
j) Z možnostmi za napredovanje sem zadovoljen.....	1	2	3	4	5
k) Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.....	1	2	3	4	5

8. Ali bi Vašemu dobremu znancu priporočili zaposlitev v tem podjetju?

Zagotovo ne Verjetno ne Mogoče Verjetno da Zagotovo da

9. Kaj naj podjetje stori za to, da izboljša Vaše zadovoljstvo?

Vprašanja, ki sledijo, so postavljena izključno zaradi analize. Zagotavljam Vam, da ne bodo v nobenem primeru uporabljena za identifikacijo slehernega posameznika. V primeru, da na katero od spodnjih vprašanj ne želite odgovoriti, vprašanje enostavno izpustite in pojdite na naslednje vprašanje. Ne glede na to ali ste na posamezno spodnje vprašanje odgovorili ali ne Vas prosim, da mi v vsakem primeru vprašalnik vrnete v priloženi ovojnici.

1. Kako dolgo ste že zaposleni v tem podjetju?

- Manj kot leto dni.
- Eno leto do manj kot dve leti .
- Dve leti do manj kot pet let.
- Pet let do manj kot deset let.
- Deset let in več.

2. Tip delovnega mesta (označite samo eno kategorijo):

- vzdrževanje
- logistika in skladišče
- proizvodnja
- prodaja
- ostali (finance in kontroling, IS&P, customer service, marketing, HR in ostale podporne službe)

3. Stopnja izobrazbe:

- I. stopnja
- II. stopnja
- III. stopnja
- IV. stopnja
- V. stopnja
- VI. stopnja
- VII. stopnja
- VIII. stopnja

4. Starost:

- do pod 30
- 30 do pod 40
- 40 do pod 50
- nad 50

Prosim Vas, da nam izpolnjen vprašalnik vrnete v tajništvo zaprtega v ovojnici.

Hvala za Vaše sodelovanje!