

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SAŠA MILJKOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU TIFT

Ljubljana, avgust 2011

SAŠA MILJKOVIĆ

IZJAVA

Študent/ka SAŠA MILJKOVIĆ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. NADE ZUPAN, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12. 8. 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	2
1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA TOSHIBA	2
1.2 PREDSTAVITEV PODJETJA TIFT, D.O.O.....	3
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	3
2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	4
2.2 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA PODJETJE.....	4
2.3 DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME	5
2.3.1 Vodenje	5
2.3.2 Delovne razmere	6
2.3.3 Odnosi med nadrejenimi in zaposlenimi.....	7
2.3.4 Sistem napredovanja in nagrajevanja.....	7
2.3.5 Izobraževanja in usposabljanje.....	8
2.3.6 Motivacija zaposlenih	9
2.3.7 Sodelovanje zaposlenih pri odločanju.....	10
2.3.8 Varnost pri delu.....	10
3 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU TIFT	11
3.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	11
3.2 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA	11
3.3 DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ANKETIRANCEV	12
3.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU TIFT	13
3.4.1 Rezultati ankete	13
3.4.1.1 Vodenje	13
3.4.1.2 Zadovoljstvo z delovnim mestom	14
3.4.1.3 Motivacija.....	15
3.4.1.4 Komuniciranje in informiranje.....	16
3.4.1.5 Možnosti izboljšanja delovanja podjetja	18
3.4.1.6 Moje podjetje.....	19
3.4.2 Ugotovitve iz analize ankete o zadovoljstvu zaposlenih.....	20
3.5 INTERVJU Z DIREKTORJEM PETROM VUKŠINIČEM.....	20
4 PREDLOGI IN PRIPOROČILA VODSTVU ZA POVEČANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

SLIKA 1: SLOGAN PODJETJA TOSHIBA	2
SLIKA 2: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO STAROSTI.....	12
SLIKA 3: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO IZOBRAZBI	13
SLIKA 4: POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z VODENJEM PODJETJA	14
SLIKA 5: POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOVNIM MESTOM.....	15
SLIKA 6: POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH GLEDE NA MOTIVACIJO.....	16
SLIKA 7: POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH GLEDE KOMUNICIRANJA IN INFORMIRANJA	17
SLIKA 8: POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH GLEDE NA PODJETNIŠKE IZBOLJŠAVE	18
SLIKA 9: POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH S SVOJIM PODJETJEM	19

KAZALO TABEL

TABELA 1: PREGLED OCEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z VODENJEM.....	14
TABELA 2: PREGLED OCEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOVNIM MESTOM	15
TABELA 3: PREGLED OCEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH GLEDE NA MOTIVACIJO	16
TABELA 4: PREGLED OCEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH S KOMUNICIRANJEM IN INFORMIRANJEM	17
TABELA 5: PREGLED OCEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH GLEDE NA PODJETNIŠKE IZBOLJŠAVE	18
TABELA 6: PREGLED OCEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z VIDIKA SVOJEGA PODJETJA.....	19

UVOD

Ljudi je težko in žal skoraj nemogoče v celoti zadovoljiti, tako v službi kot v osebnem življenju. Naš trud jih lahko le spodbudi, da po stiku z nami ne bodo odhajali sklonjenih glav in razočarani. Predvsem to velja za podjetnike, ki si želijo zadovoljen in učinkovit delovni kolektiv, ki prinaša dobičke, ne pa nezadovoljstvo in širjenje negativne energije.

Pomemben dejavnik uspešnosti v podjetju, ki daje moč in energijo, je zadovoljstvo zaposlenih, temu pa ponavadi posvečamo premalo pozornosti. V svojem diplomskem delu bom odgovorila na vprašanja, kje so največje težave, kakšno je splošno zadovoljstvo v podjetju in kaj bi zaposleni radi spremenili v njem. Opravila sem raziskavo med zaposlenimi in intervju z direktorjem podjetja, da bi predstavila dejansko stanje.

Namen diplomskega dela je seznaniti se z dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko klimo, spoznati zadovoljstvo zaposlenih ter raziskati, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tift, d.o.o.. Podjetje je trenutno uspešno, vendar je potrebno zaradi novih tehnologij ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih. Nova tehnologija zahteva nova znanja zaposlenih, zato je potrebno zaposlene ustrezno pripraviti na uspešno delo, tako se bo tudi pokazalo njihovo zadovoljstvo. Zaposleni bodo le tako zmožni in voljni slediti ciljem podjetja ter hitro spreminjajočim se časom. Predstavila bom dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in na koncu raziskave tudi navedla nekaj predlogov za izboljšanje dejavnikov, ki bodo najslabše ocenjeni.

Cilj diplomskega dela je dobiti objektivno sliko o tem, kako so zaposleni v podjetju Tift zadovoljni z vodenjem, delovnim mestom, motivacijo, komuniciranjem, informiranjem in izboljšavami v podjetju, pa tudi o tem, kakšno mnenje imajo o podjetju, v katerem delajo. Končni cilj pa je podati predloge za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in potrditi ali ovreči temeljno hipotezo – ali so zaposleni v podjetju Tift nezadovoljni. Za izvedbo raziskave sem pridobila soglasje podjetja in predpostavljala, da bodo zaposleni pozitivno sprejeli anketo, direktor podjetja pa intervju.

Diplomsko delo sestavljajo štirje sklopi. Prvi sklop je predstavitev podjetja. V drugem sklopu bom teoretično predstavila pojem organizacijske klime ter dejavnike, ki so povezani z delom in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Temeljilo bo na proučevanju strokovne literature in primerov iz podjetja samega. Sledil bo tretji sklop, raziskovalni del z anketo in intervjujem. Analizirala sem vseh trinajst vrnjenih anketnih vprašalnikov, jih grafično in statistično obdelala, prav tako pa analizirala intervju z direktorjem podjetja. V praktičnem delu sem uporabila kvantitativno raziskavo, ki mi je predstavila različna mnenja različnih značilnosti v podjetju. V zadnjem sklopu bom navedla svoje ugotovitve in predloge, kako zaposlene čim bolj motivirati in povečati njihovo zadovoljstvo tako delovno kot osebno.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od managementa. S tem mislim na uspešnost poslovanja vseh zaposlenih v podjetju in nenazadnje tudi vseh drugih udeležencev v podjetju ali ob njem. Prav tako ima na podjetje velik vpliv okolje, v katerem deluje in kateremu se poskuša prilagoditi in hkrati spreminjati, slediti času in novim razvojem. V nadaljevanju bom predstavila podjetje Tift, ki je zastopnik za svetovno podjetje Toshiba.

1.1 Predstavitev podjetja Toshiba

Toshiba je v svetu vodilno japonsko podjetje na področju visoke tehnologije. Proizvaja in trži napredne elektronske in električne izdelke, ki zajemajo informacije, komunikacijsko opremo in sisteme, ki temeljijo na internetnih rešitvah in storitvah, z elektronskimi sestavnimi deli in materiali, napajalnimi sistemi, industrijsko in socialno infrastrukturo ter z gospodinjskimi aparati (Middle East Religion, 2009).

Toshiba je bolj znana kot zelo donosna skupina podjetij, prepoznavna v visoki gospodarski rasti in stabilni rasti podjetja. Njihov slogan (slika 1) temelji na predanosti kupcem in zavzetosti za napredno delovanje v prihodnost.

Slika 1: Slogan podjetja Toshiba



Vir: Middle East Religion , 2009.

Zgodovina TOSHIBE sega v leto 1875 na Japonsko, kjer so prvi proizvedli telegrafsko opremo. Njen ustanovitelj Hisashige Tanaka (1799-1881) je bil že v svoji mladosti znan po izumih, ki so vključevali mehanske lutke in večne ure. Pod imenom Shibaura Seisaku-Sho je njegovo podjetje postalo ena od japonskih največjih proizvajalk težkih električnih aparatov. Leta 1890 ustanovljeno podjetje Hakunetsu-SHA & Co je bilo prvi japonski obrat za električne žarnice. Leta 1899 se je podjetje preimenovalo v Tokyo Denki (Tokyo Electric Co). Leta 1939 sta se ti dve podjetji, vodilni na svojem področju, združili v celostno električno opremo, Tokyo Shibaura Denki (Shibaura Tokyo Electric Co Ltd). Podjetje je kmalu postalo znano kot »Toshiba«, kar je postalo njeno uradno ime leta 1978.

Toshiba je 9. največji integrirani proizvajalec električne in elektronske opreme na svetu, ima kar 161.000 zaposlenih in letno prodajo več kot 53 milijard USD. V Ameriki je Toshiba ena

od vodilnih skupin tehnoloških podjetij z 8.000 zaposlenimi ter s širokim trgom najrazličnejše sodobne elektronike, kjer opravljajo raziskave in razvoj, proizvodnjo, prodajo in servis na svojem strokovnem področju (About us, 2009).

Podjetje Toshiba deluje v Evropi že več kot 30 let in zaposluje približno 4.000 ljudi v regiji. Toshiba of Europe Limited ima sedež v Londonu, v Angliji, in je predstavnica Evropskega urada. Poleg komercialnih dejavnosti opravlja evropski del TOSHIBE tudi raziskave in razvoj poslovanja v Evropi, torej zunaj Japonske.

TOSHIBA je odločilna na področju tehnologije, izdelkov, sistemov in storitev ter znana in upoštevana zaradi kakovosti in zanesljivosti. Vsi izhajajo iz strasti in odločenosti, da ljudje pri TOSHIBI prispevajo k uresničevanju inovacij in napredka, kar zagotavlja udobje, varnost in obilje.

1.2 Predstavitev podjetja Tift, d.o.o.

Tift je ekskluzivni zastopnik in distributer za fotokopirne stroje, LCD televizorje in projektorje Toshiba v Sloveniji. Podjetje je učinkovito, se hitro prilagaja, ima jasno vizijo in poslanstvo, ki je vodilo za zadovoljstvo naročnikov in končnih uporabnikov ter zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih in nenehno rast in razvoj (O podjetju, 2009).

Podjetje Tift je kvalificirano kot majhno podjetje, saj ima 12 redno zaposlenih in enega honorarno zaposlenega. Zaposleni so usposobljeni na področjih svetovanja pred nakupom, servisa programskih rešitev in celotne tehnične podpore. Poleg hibridnih upravljalcev dokumentov visoke kakovosti je njihova prednost tudi v posvetovanju pred nakupom in usposobljen servis. Pri digitalnih fotokopirnih strojih je možna priključitev v lokalno računalniško omrežje, zato so zaposleni usposobljeni tudi za tovrstno strokovno izvedbo. V podjetju strokovno izobražujejo stranke za uporabo hibridnih upravljalcev dokumentov, pa tudi za uporabo spremljajoče programske opreme.

Podjetje Tift je bilo ustanovljeno leta 2000, njegova dejavnost je trgovina na debelo s pisarniškimi stroji in opremo. V letu 2010 je poslovalo s čistimi prihodki od prodaje v višini 1.292.819 EUR ter čistim dobičkom 12.844 EUR (Tift d.o.o., 2010). Sedež ima v Ljubljani, na Kamniški 41.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

V razni strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno vzdušje in celo organizacijska kultura. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi jim očitajo, da o poznavanju pojmov ne vedo ničesar, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 73).

Klima je kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov, iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 74).

2.1 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijska klima pomeni zaznavanje, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot (Kaj je organizacijska klima, 2009). Govorimo o „psihološki klimi“ na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o „organizacijski klimi“.

Pojem organizacijska klima izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in prizadevanj zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v podjetju (Kaj je organizacijska klima, 2009).

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Organizacijska klima je (Lipičnik & Možina, 1993, str. 146):

- kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih podjetij,
- rezultat vedenja in počutja članov podjetja,
- sprejeta pri članih podjetja,
- temelj za interpretiranje situacije in
- vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti.

2.2 Vpliv organizacijske klime na podjetje

Velik vpliv na podjetje imajo motivirani in lojalni zaposleni. Le-ti odražajo konkurenčno prednost in bogastvo podjetij, kar se kaže v odnosih med zaposlenimi. Način vedenja in zaznavanja medsebojnih odnosov v podjetju predstavlja organizacijska klima, ki izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja podjetja. Gre za psiho-socialni sistem, sestavljen iz posameznikov in skupin v podjetju, kar so tudi mnoge raziskave pokazale, da gre za dobro in učinkovito delovanje podjetja. S tem mislim na to, kako zaposleni dojemajo podjetje, svoje možnosti v njem in pogoje dela (Kaj je organizacijska klima, 2009).

Organizacijska klima pomembno vpliva na uspešnost podjetja in doseganje zastavljenih ciljev. Smiselno je torej presojati in meriti, ali je klima v podjetju ugodna ali ne. Nanjo močno vplivata komuniciranje in stil vodenja, zato je osnovna vloga vodstva, da ustvarja optimalne razmere in vzdušje za učinkovito delovanje zaposlenega (Kaj je organizacijska klima, 2009).

Organizacijsko klimo preučujemo z vprašalniki, s katerimi ugotovimo trenutno stanje v podjetju. Organizacijska klima nam pomaga razlagati različne oblike človekovega vedenja v podjetju. Z njo lažje usmerjamo aktivnosti zaposlenega. Podjetja si na podlagi teh razlag prizadevajo ustvarjati klimo, s kakršno bi dosegali najboljše poslovne rezultate. Klimo v podjetju in posledično zaupanje zaposlenih in sodelavcev izboljšajo predvsem zgled vodstva, doslednost in integriteta vodij (Polutnik, 2008).

Neustrezna klima v podjetju zavira delovni proces. Delavec, ki se v podjetju ne počuti dobro oziroma čuti, da ga nadrejeni ne spoštuje kot osebnost, bo kmalu izgubil veselje do dela, hkrati pa ne bo izkoristil vseh svojih sposobnosti za podjetje. (Šinkovec, 1992, str. 74-75).

Bistvo organizacijske klime, s katero bomo vzpostavili ugodne razmere v podjetju, je v (Polutnik, 2008):

- korektnosti med sodelavci na vseh nivojih in
- vzpostavljanju enakovrednega ali partnerskega odnosa posameznika z okoljem (če vodilni posvečajo dovolj pozornosti ustvarjanju in vzdrževanju ugodne organizacijske klime, se v konkurenčnem boju za posle in stranke lažje prilagajajo vedno bolj zahtevnemu tržišču).

Če bomo osvojili ta dva načina komunikacije, bomo lahko ustvarjalno reševali konflikte z bistveno manj stresa in napora.

2.3 Dejavniki organizacijske klime

Ne vemo točno, kateri dejavniki so v praksi najpomembnejši za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Rezultati najobsežnejše mednarodne raziskave na tem področju kažejo, da so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije prek osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih in spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi (Mihalič, 2008, str. 5).

2.3.1 Vodenje

Rozman, Kovač in Kotelnik (1993) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev.

Vedenje zaposlenih pri delu je odvisno od (Rozman, 2000, str. 64):

- osebnosti,
- sposobnosti,
- delovnih vrednot,
- občutenja pri delu,
- razpoloženja pri delu in

- delovne situacije.

Zaposleni se med seboj razlikujejo, zato se morajo med seboj dobro poznati. Pomembno je, da nadrejeni poznajo in razumejo njihove lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje, saj jih tako lažje razmestijo na ustrezna delovna mesta, jih razvijajo, poučujejo in spodbujajo. To poznavanje je za vodje zelo pomembno v fazi uveljavljanja podjetij, ko prihaja do medsebojnega stika s sodelavci.

V podjetju Tift imajo dobro organiziran sistem vodenja. Vodja je razumen in spoštljiv do vseh zaposlenih. Svojo funkcijo opravlja samozavestno in učinkovito, sodelavci se nanj pozitivno odzivajo.

2.3.2 Delovne razmere

Delovno okolje zaposlenega mora biti ustrezno. Zakonsko ga predpisujeta: Pravilnik o varnosti in zdravju s slikovnim zaslonom (2005) in Pravilnik o zahtevah za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na delovnih mestih (2005).

Na delovne razmere zaposlenih vplivajo različni dejavniki, prikazani spodaj (Pravilnik o varnosti in zdravju s slikovnim zaslonom, 2005):

- Prostorske zahteve
 - Delovno mesto mora biti oblikovano tako, da delavec ne dela v prisilni nefiziološki drži.
 - Na delovnem mestu mora biti dovolj prostora, da delavec zlahka spreminja položaj telesa in opravlja potrebne gibe pri delu.
 - Prostornino, prsto talno površino na delavca in višino prostora določa Pravilnik o zahtevah za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na delovnih mestih.
- Naravna in/ali umetna osvetljenost prostora mora zagotavljati zadovoljive svetlobne razmere, upoštevajoč vrsto dela in zmogljivost delavčevega vida.
- Bleščanje in odsevi
 - Delovno mesto mora biti oblikovano tako, da viri svetlobe, kot so okna, svetilke ali druge svetlobne odprtine ali svetle površine, ne povzročajo neposrednega bleščanja ali motečega zrcaljenja na zaslonu računalnika.
 - Okna morajo imeti ustrezna senčila za preprečevanje vpada sončne svetlobe na delovno mesto ali v prostor tako, da ni moteno delo.
- Hrup opreme in drugih virov zvoka v prostoru ne sme motiti dela in mora izpolnjevati zahteve pravilnika o varnostnih in zdravstvenih zahtevah pred nevarnostjo hrupa pri delu.
- Toplotne razmere morajo ustrezati zahtevam za toplotno udobje za fizično lahko delo.

- Vsa elektromagnetna sevanja, z izjemo vidnega sevanja, morajo biti za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu v skladu s predpisi in zmanjšana do najmanjše možne mere.

Delovne razmere v podjetju so ugodne. Nastanek morebitnih pomanjkljivosti in nevarnosti, kakršne so možne v vsakem podjetju, preprečujejo s predpisom o Varnosti in zdravja pri delu.

2.3.3 Odnosi med nadrejenimi in zaposlenimi

Medsebojni odnosi imajo danes velik vpliv na družbo in naš obstoj v njej. Dobri odnosi na delovnem mestu, predvsem vljudnost in medsebojno spoštovanje med zaposlenimi, so ključnega pomena za uspešnost podjetja. Vrednote pomembno vplivajo na vzdušje v podjetju, zato morajo vodilni delavci v svoje poslovne načrte vključevati tudi razvoj zaželenih vrednot (Tušar, 2010).

Kvaliteta delovnega življenja in zadovoljstva na delu, pa tudi motivacija zaposlenih za delo so odvisne od kakovosti vodenja in od vodstvenih odnosov v podjetju. S tem mislim predvsem na vodstvene odnose, ki se kažejo na relaciji nadrejeni – podrejeni. Pri tem je pomembna komunikacija znotraj delovne skupine, najbolje pa jo dosežemo z neformalnim druženjem zaposlenih, na primer na delavnicah, izletih, zabavah in podobno. Taka druženja vplivajo na sproščenost, izboljšajo spoznavnost posameznika, povečajo solidarnost in zgladijo nesporazume (Odnosi med vodilnimi in zaposlenimi, 2008).

Ne glede na sproščene odnose v podjetju pa je naloga nadrejenih, da dajejo navodila in delijo naloge med zaposlene. Vodstvena sposobnost vodje se pokaže s poslušnostjo zaposlenih in izpolnjevanjem delovnih zahtev. Vodja mora dajati jasna navodila, da bo delo izpeljano brez nesporazumov in dodatnih pojasnjevanj. Tako nadrejeni izkaže spoštovanje do zaposlenega in njegovega dela, zaposleni spoštovanje vrne z dobro opravljenim delom. Suveren in samozavesten podjetnik verjame vase in v svoje delo, je odločilen in dobro razpoložen v skupini zaposlenih, pa tudi dober zgled podrejenim. Negativno oziroma neprimerno obnašanje vodje na delovnem mestu zmanjšuje njegovo avtoriteto. Z neprimernim vedenjem navdihuje zaposlene, da se tudi sami neprimerno obnašajo (Odnosi med vodilnimi in zaposlenimi, 2008).

Vodilni v podjetju Tift imajo sproščen, prijazen in iskren odnos do zaposlenih. Njihova ključna avtoriteta je vedno prisotna, kljub temu, da se pridružujejo sodelovanju s podrejenimi. Prav tako pa imajo sami poslanstvo, da s pomočjo vrednot težijo k zadovoljstvu zaposlenih.

2.3.4 Sistem napredovanja in nagrajevanja

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru upravljanja s človeškimi viri so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc (Hess, 2005). Ključni del vsakega sistema nagrajevanja, pa tudi motiviranja in stimuliranja v

organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti (Mihalič, 2006, str. 216).

Sistem napredovanja v organizaciji mora biti tesno povezan predvsem s sistemi nagrajevanja, obenem pa tudi s kompetenčnimi načrti in njihovo realizacijo, rednimi letnimi razgovori, kariernimi načrti, z individualnimi načrti napredovanja zaposlenih, sistemi ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi orodji (Mihalič, 2006, str. 242).

Podjetje Tift je majhno, v njem ima vsak zaposleni svoje določene delovne naloge, zato ni kaj dosti usmerjeno v napredovanje zaposlenih. Delovna mesta so različna, kot so: servis, prodaja, administracija, vodstvo ter računovodstvo. Podjetje vodijo trije solastniki, in sicer direktor podjetja, vodja servisa in izvršni direktor.

Sistem nagrajevanja v podjetju Tift obsega tri različne stopnje nagrajevanj: 1. postavka uspešnosti pri plači, 2. dodaten dan dopusta, 3. motivacija s poslovnimi darili zaposlenim za novo leto. Prva oblika ima dve stopnji, in sicer fiksno plačo ter dve uspešnosti, odvisni od uspeha celotnega podjetja ter individualnega uspeha. Prav tako pa imajo v podjetju sistem individualnega preprečevanja napak, saj če zaposleni nekorektno opravlja svoje delo, lahko sledijo sankcije – ne dobijo ene izmed nagrajevalnih oblik.

2.3.5 Izobraževanja in usposabljanje

Na področju izobraževanja vodstva podjetja danes zlasti omogočajo zaposlenim klasično izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter vedno bolj sodobne oblike pridobivanja znanja, kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenja samega sebe ter podobne oblike tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih. Raziskave kažejo, da najsodobnejša tuja podjetja svoje zaposlene razvijajo in izobražujejo v klasičnih oblikah pridobivanja znanj le še 10-odstotno (Mihalič, 2006, str. 188).

Sodobno izobraževanje zaposlenih je vseživljenjsko učenje, permanentno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, tiho znanje, pristop h generalizaciji v pridobivanju znanj, v nasprotju z nekdanjo specializacijo na ozko usmerjeno področje dela ter, ne nazadnje, iskanje načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc (Mihalič, 2006, str. 188).

V podjetju Tift skrbijo za to, da so vsi zaposleni seznanjeni z osnovami proizvodov, ki jih tržijo. Vodstvo podjetja je tudi pripravljeno odobriti in financirati izobraževanje zaposlenega na fakulteti, kadar si zaposleni to želi in je tak študij koristen pri delu, vendar s klavzulo, da bo še dve leti po končanem študiju zavezan podjetju.

Izobraževanje se prav tako razlikuje po posameznih delovnih mestih. V računovodstvu je najpomembnejše izobraževanje na seminarjih, ki jih prirejajo državne institucije. Serviserji in

vodja servisa se izobražujejo pri dobavitelju v tujini (tehnično izobraževanje), temu sledi interno izobraževanje v samem podjetju. Del teh izobraževanj je namenjen tudi tehničnemu usposabljanju za servisiranje proizvodov, kar pomeni predajo praktičnega znanja zaposlenim. Zaposleni v prodaji se izobražujejo na dva posebna načina, in sicer pri dobavitelju v tujini za znanje o proizvodih ter pri zunanjih podjetjih za splošno znanje o prodajnih veščinah, največkrat pri podjetju Mercuri International, poslovni šoli. Glavne teme izobraževanja v tem podjetju so predvsem: prodajna akademija, načrtovanje prodaje, prodaja preko posrednikov, poslovna pogajanja in psihologija prodaje (Mercuri International, 2009). Temeljne vrednote uspešnega poslovanja so osredotočenost na rezultate, prodajna odličnost, sposobnost spreminjanja, sodelovanje, poštenost in integriteta.

2.3.6 Motivacija zaposlenih

Z razvojem gospodarjenja je postajalo motiviranje vse bolj kompleksno. Sprva je človek svoje potrebe bolj ali manj neposredno zadovoljeval s sredstvi, ponavadi z izdelki ali storitvami. Danes je zadovoljevanje potreb posredno; zaposleni želi pridobiti zaslužek, denar, s katerim bo zadovoljiv svoje potrebe (Rozman, Kovač & Kotelnik, 1993, str. 236).

Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi in motivaciji za delo. Slednja je odvisna od tega, kako močni so posameznikovi motivi. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey & Blanchard, 1988, str. 19).

Na delovno motivacijo vplivajo številni dejavniki, med katerimi gre omeniti najpomembnejše. Razlike med posamezniki – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih: osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih prinesejo s sabo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv. Omeniti je potrebno tudi značilnosti dela. To so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij. In seveda je tukaj še organizacijska praksa, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju. Managerji morajo pri motiviranju zaposlenih upoštevati vse navedene dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

Podjetje Tift ima sistem motiviranja urejen prek sistema nagrajevanja in izobraževanja. Najboljši komercialist, manager in serviser predstavljajo podjetje na Evropski konferenci združenja posameznih podružnic, enot podjetja Toshiba (Kuba, Islandija, Tajska, Dominikanska republika). Zaposlene skušajo motivirati tudi z izleti celotnega kolektiva (npr.: v Beograd, Sarajevo) ter s »team buildingom« (npr. obisk adrenalinskega parka, nočno sankanje v Bohinju, pikniki, rafting ipd.).

2.3.7 Sodelovanje zaposlenih pri odločanju

V današnjem, hitro spreminjajočem se svetu, morajo biti odločitve pogosto sprejete hitro. Vedno pomembnejša postaja sposobnost podjetja, da spodbuja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Pritiski konkurence silijo managerje k temu, da ustvarjajo okolja, ki gojijo in podpirajo kreativno mišljenje in izmenjavo mnenj. Naraščajoča uporaba informacijskih tehnologij bolj kot kdajkoli olajšuje izmenjavo informacij in decentralizirano odločanje. Okolje, v katerem imajo managerji vso moč odločanja in nato samo posredujejo odločitve po hierarhiji navzdol, postaja neprimerno in neučinkovito (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 26).

Dnevno sprejemanje številnih odločitev v podjetjih vpliva na učinkovitost delovanja in doseganja uspešnosti. Vsaka odločitev mora biti sprejeta ob pravem času, na pravem mestu, da prinese rešitve za doseganje zelenih rezultatov. Zato ima sodelovanje zaposlenih pri odločanju vedno večjo vlogo in priznanje. Zaposleni vedno bolj sodelujejo pri sprejemanju odločitev v svojem delovnem okolju, saj s tem med drugim tudi razbremenijo vodje, ki se zato lahko osredotočajo na bolj vodilne odločitve.

Odločanje v podjetju Tift je decentralizirano, kar pomeni, da so zaposleni vključeni v odločanje in imajo priznan glas pri odločitvi v svojem delokrogu. Vodje so pripravljene prisluhniti zaposlenim in jih upoštevajo, s tem pa tudi motivirajo za samostojno delo. S tem izkažejo zaupanje v svoje zaposlene. Največ sodelovanja zaposlenih pri odločanju je čutiti v prodaji, kjer se vodja prodaje kot direktor posvetuje s prodajalci (zaposlenimi) o stanju na trgu (skupne ideje in predlogi – "brainstorming", marketinške strategije). Pri servisu je zelo pomembno vzdrževanje proizvodov, zato je potrebno učinkovito prenašanje informacij od strank (izboljšave, napake itd.).

2.3.8 Varnost pri delu

Delodajalec mora poskrbeti za varnost pri delu, ki je pomembno področje in zahteva veliko znanja. Za varnost pri delu morajo delodajalci svoje delavce usposablјati, in sicer ob sklenitvi delovnega razmerja, ob razporeditvi na drugo delo, ob uvajanju nove tehnologije in novih sredstev za delo ter ob spremembi v delovnem procesu, ki lahko povzroči spremembo varnosti pri delu. Usposablјanje mora biti prilagojeno posebnostim delovnega mesta in se izvaja po programu, ki ga mora delodajalec po potrebi obnavljati in spreminjati njegovo vsebino glede na nove oblike in vrste nevarnosti. Varnosti pri delu ni brez usposobljenega delavca za varno delo (Varnost pri delu, 2011).

Delodajalec zagotovi naslednje dejavnosti za varnost pri delu: naloge za varnost pri delu zaupa zunanjemu strokovnemu delavcu, sprejema ukrepe za požarno varnost in prvo pomoč ter evakuacijo, obvešča in usposablјa delavce, naroča preiskave in preglede opreme in delovnega okolja ter nakup ustrezne delovne opreme. Te naloge za varnost pri delu so le

osnovne, kar pomeni, da delodajalec le poskrbi, da je nekdo stalno zadolžen za zagotavljanje varnosti (Okorn, 2011).

V podjetju Tift imajo varstvo pri delu urejeno s šolo varstva pri delu, zdravniškimi pregledi, delovnim okoljem, tako v podjetju kot na terenu. Novi prostori so urejeni, zaposlenim prijazni in zdravi. Za delo na terenu je poskrbljena prva pomoč za potencialne poškodbe pri prenosu proizvodov (velika teža, tudi 200 kilogramov) ter službeno vozilo. Kadar gre za večje fizično terensko delo, ki ga zaposleni ni sposoben opraviti, pa podjetje najame selitveni servis za večjo varnost svojih zaposlenih.

3 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU TIFT

Vodstvo si mora zastaviti vsak dan vprašanje, ali so zaposleni zadovoljni z okoljem, v katerem delajo, ali ne. Zadovoljen delavec, vzpodbudno delovno okolje in dobri odnosi v kolektivu so temelj uspešnega podjetja ali organizacije. V manjših kolektivih so nadrejeni pogosto v stiku s sodelavci in lažje spremljajo njihova razmišljanja, želje, predloge in težave.

Fenomen »zadovoljstvo zaposlenih« se vedno bolj uveljavlja, saj kaže na zdravje in povečuje možnost ne le preživetja, temveč predvsem doseganja konkurenčne prednosti podjetja. Na to, ali so zaposleni zadovoljni ali ne, kažejo dogodki, kot so odpovedi, bolniške odsotnosti ipd. (Gorišek, 2001, str. 4).

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kateri ukrepi, sprejeti na podlagi rezultatov merjenja zadovoljstva, bi lahko koristno vplivali na zadovoljstvo zaposlenih in s tem povečali motivacijo za delo. Podjetja večinoma sledijo orientaciji, da bo s povečanjem zadovoljstva zaposlenih dosežena tudi večja motivacija za delo in nasprotno. Tako bo cilj te raziskave poiskati prave ukrepe za kar največje zadovoljstvo in motiviranost pri delu.

3.2 Raziskovalna metodologija

Zadovoljstvo zaposlenih najpogosteje merimo z anketnimi vprašalniki (kvantitativna metoda) in (pol)strukturiranimi intervjuji (kvalitativna metoda) (Merjenje organizacijske klime v podjetjih: Zadovoljstvo zaposlenih, 2010). Raziskavo sem opravila po obeh metodah, po katerih sem določila tiste dejavnike, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih.

Vprašanja v anketi so obsegala področje vodenja, zadovoljstvo z delovnim mestom, motivacijo, komuniciranje, informiranje, mnenja o tem, kako naj bi se podjetje še izboljšalo ter mnenja zaposlenih o njihovem podjetju. Ocenjevalna lestvica anketnega vprašalnika je Likertova lestvica, z vrednostjo odgovorov od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »zelo

nezadovoljen« in 5 »zelo zadovoljen« ali 1 »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Za Likertovo ocenjevalno lestvico sem se odločila zato, ker je časovno ekonomična, omogoča statistično obdelavo ter ima omejeno odgovarjanje na ponujene možnosti. Anketa je anonimna in je v prilogi 1.

Anketirala sem vse redno zaposlene v podjetju in honorarno zaposlenega. Anketiranci se razlikujejo po starosti, spolu in delovnem mestu v podjetju. Raziskavo sem izvedla na sedežu podjetja. Odgovarjalo je vseh 13 zaposlenih, sodelovanje je bilo torej 100-odstotno. Vrnjeni anketni vprašalniki so bili pregledani, podatki analizirani in grafično prikazani.

Poleg anketnega vprašalnika sem izbrala tudi intervju, ki poudarja subjektivno interpretacijo odgovorov. Pozitivni vidiki uporabe intervjuja so: osebni odnos med izvajanjem raziskave, možnost pojasnjevanja odgovorov (Merjenje organizacijske klime v podjetjih: Zadovoljstvo zaposlenih, 2010). Analiza podatkov ne daje posplošitev, temveč poglobljene rezultate raziskave. V stroki velja, da lahko pojav razumemo s kvalitativno metodo raziskovanja. Strukturirani intervju je bil opravljen z direktorjem podjetja Petrom Vukšiničem (Priloga 2).

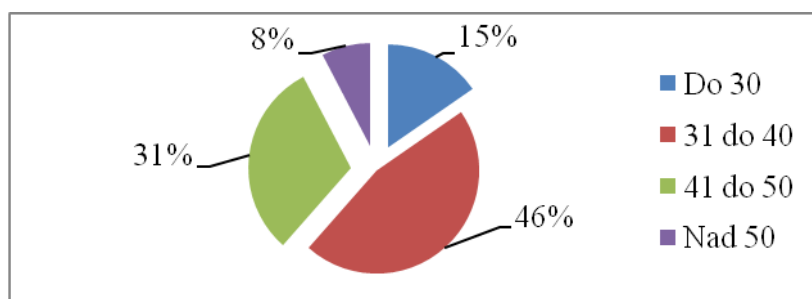
3.3 Demografske značilnosti anketirancev

Analizo značilnosti anketirancev sem razdelila v tri skupine, in sicer:

- **Analiza zaposlenih po spolu in starosti:** Analiza zaposlenih po spolu in starosti kaže razmerje moških in žensk glede na celotno število zaposlenih v podjetju.

Struktura zaposlenih po spolu glede na število zaposlenih v podjetju Tift, ki ima 13 zaposlenih, je takšna: samo 3 ženske ali 23 odstotkov in 10 moških ali 77 odstotkov. V podjetju prevladujejo zaposleni moškega spola.

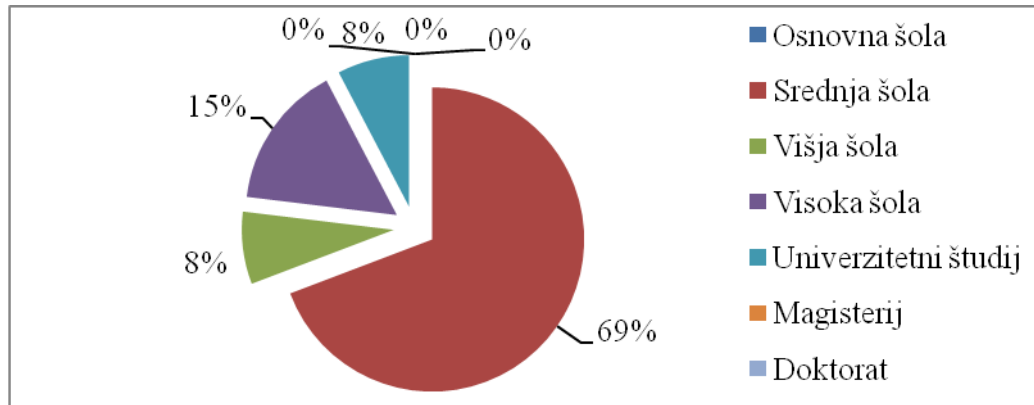
Slika 2: Struktura zaposlenih po starosti



Slika 2 kaže strukturo zaposlenih v podjetju Tift po starosti. V podjetju s 13 zaposlenimi je 6 zaposlenih starih med 31 in 40 let, kar predstavlja 46 odstotkov, 4 zaposleni so stari med 41 in 50 let, kar je 31 odstotkov, mlajša od 30 let sta 2 zaposlena, kar je 15 odstotkov, en zaposlen pa je star nad 50 let, kar predstavlja 8 odstotkov od vseh sodelujočih v anketi. Podjetje je razmeroma mlado.

- **Analiza zaposlenih po izobrazbi:** Analiza zaposlenih po izobrazbi daje razmerje zaposlenih po izobrazbi glede na celotno število zaposlenih v podjetju.

Slika 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi



Slika 3 kaže strukturo zaposlenih po izobrazbi glede na število zaposlenih v podjetju Tift, v katerem je 13 zaposlenih. Končano srednjo šolo ima 9 zaposlenih ali 69 odstotkov, 2 zaposlena imata visokošolsko izobrazbo, kar je 15 odstotkov, višješolsko izobrazbo ima en anketiranec - 8 odstotkov, le en zaposleni je končal univerzitetni študij, kar predstavlja 8 odstotkov vseh sodelujočih.

- **Analiza zaposlenih glede na delovno mesto:** Delovna mesta v podjetju Tift so razdeljena na vodstvo, prodajo, servis, skladišče, administracijo ter računovodstvo. V vodstvu sta zaposlena dva vodilna, ki vodita celotno podjetje. V prodaji je zaposlen eden, v servisu pa jih je šest, kar je največ v podjetju. V skladišču in računovodstvu sta po en zaposlen, v administraciji pa dva.

3.4 Organizacijska klima v podjetju Tift

V nadaljevanju bom prikazala rezultate in ugotovitve ankete o zadovoljstvu zaposlenih.

3.4.1 Rezultati ankete

Anketa ima šest sklopov: vodenje, zadovoljstvo z delovnim mestom, motivacija, komuniciranje, informiranje, možnosti za izboljšanje in mnenje zaposlenih o podjetju.

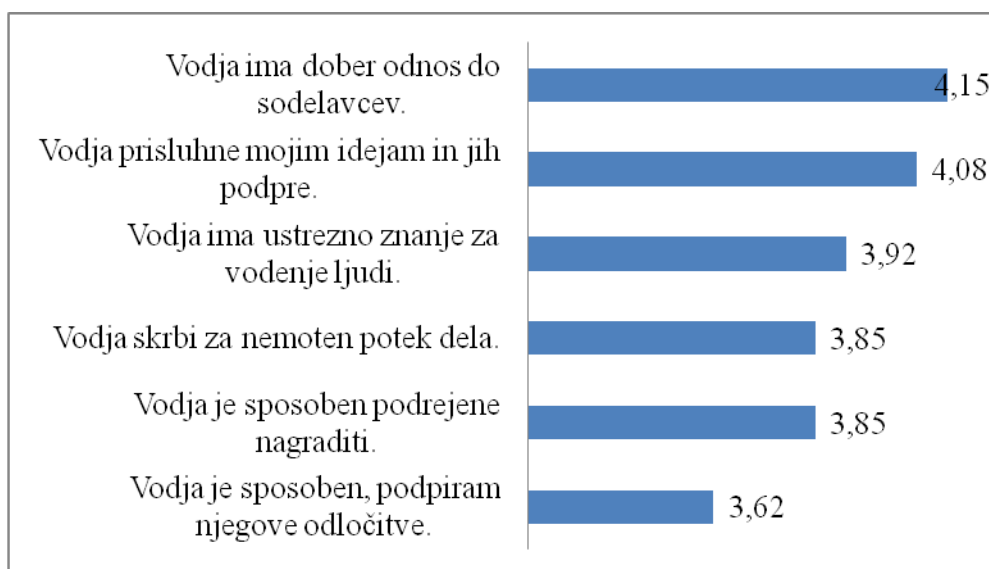
3.4.1.1 Vodenje

Odnos med vodjo in zaposlenimi je zelo pomemben za učinkovito delo in zadovoljstvo. Pri vodenju sem iskala mnenja zaposlenih o vodju. Tabela 1 kaže povprečne ocene in odstotke zaposlenih glede na oceno posamezne trditve. Slika 4 je grafični prikaz povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih z vodenjem podjetja.

Tabela 1: Pregled ocen zadovoljstva zaposlenih z vodenjem

TRDITVE	Povprečna ocena	Odstotek odgovorov zaposlenih				
		OCENA				
		1	2	3	4	5
Vodja skrbi za nemoten potek dela.	3,85	0	8	31	31	31
Vodja je sposoben, podpiram njegove odločitve.	3,62	0	15	31	31	23
Vodja ima dober odnos do sodelavcev.	4,15	0	0	23	38	38
Vodja je sposoben podrejene nagraditi.	3,85	0	15	15	38	31
Vodja prisluhne mojim idejam in jih podpre.	4,08	0	8	23	23	46
Vodja ima ustrezno znanje za vodenje ljudi.	3,92	0	15	15	31	38

Slika 4: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z vodenjem podjetja



Skupna povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z vodenjem podjetja je 3,91. Zaposleni so najbolj ocenili odnos vodje do sodelavcev. Ocena 4,15 kaže, da so zaposleni zelo zadovoljni z odnosom vodje. Sposobnost vodje in podpiranje njegovih odločitev so zaposleni ocenili najslabše, z oceno 3,62. Vodja bi moral biti sposobnejši, da bi podprli njegove odločitve.

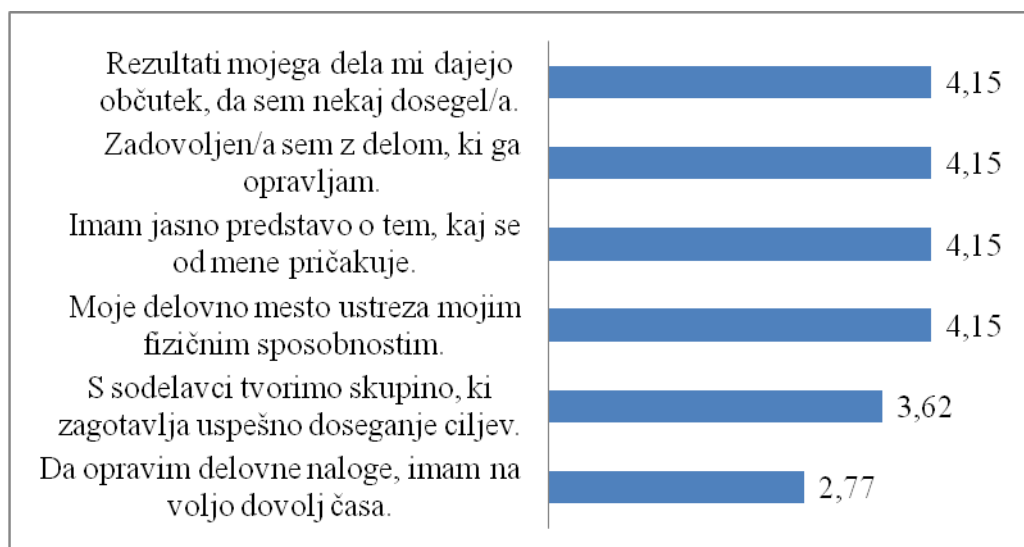
3.4.1.2 Zadovoljstvo z delovnim mestom

Delovno mesto mora biti prilagojeno zaposlenim za učinkovito opravljanje dela. Zadovoljstvo z delovnim mestom kaže tabela 2, povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom pa grafično prikazuje slika 5.

Tabela 2: Pregled ocen zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom

TRDITVE	Povprečna ocena	Odstotek odgovorov zaposlenih				
		OCENA				
		1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z delom, ki ga opravljam.	4,15	0	0	31	23	46
Rezultati mojega dela mi dajejo občutek, da sem nekaj dosegel/a.	4,15	0	0	15	54	31
S sodelavci tvorimo skupino, ki zagotavlja uspešno doseganje ciljev.	3,62	0	0	38	62	0
Moje delovno mesto ustreza mojim fizičnim sposobnostim.	4,15	0	8	15	31	46
Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje.	4,15	0	0	23	38	38
Da opravi delovne naloge, imam na voljo dovolj časa.	2,77	8	15	69	8	0

Slika 5: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom



Skupna povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom je 3,83. Kar štiri trditve o zadovoljstvu z delovnim mestom so ocenjene s 4,15: zaposleni so zadovoljni s svojim delom, rezultati njihovega dela jim dajo občutek, da so nekaj dosegli, delovno mesto ustreza njihovim fizičnim sposobnostim, imajo jasno predstavo o tem, kaj vodstvo od njih pričakuje. Najslabša ocena 2,77 kaže, da zaposleni nimajo dovolj časa, da bi opravili delovne naloge.

3.4.1.3 Motivacija

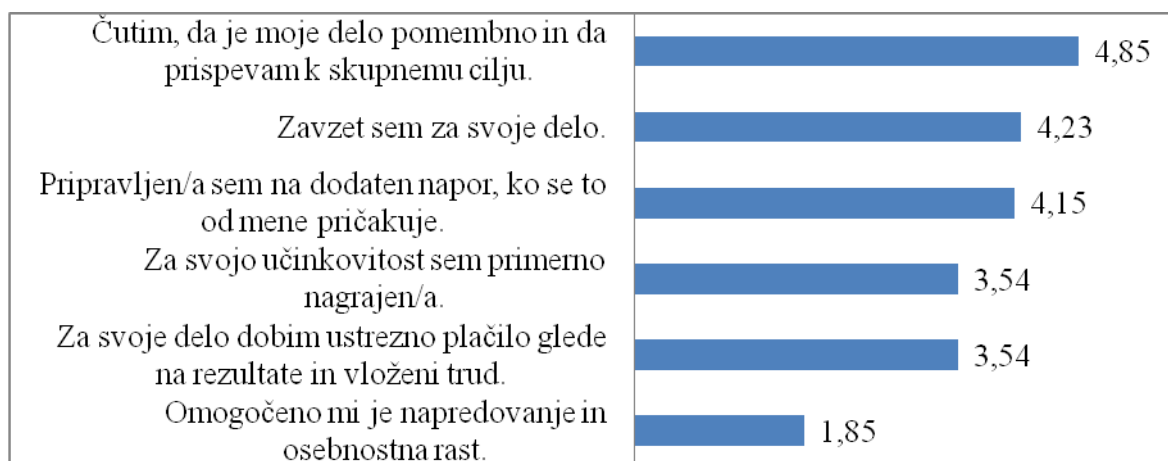
Motivacija je dejavnik, ki daje zaposlenim nov zagon v boljše in učinkovito delo ter večje zadovoljstvo. V tabeli 3 so prikazane trditve, ki se nanašajo na motivacijo zaposlenih, skupaj

z odgovori v odstotkih. Povprečno oceno zadovoljstva zaposlenih glede na motivacijo pa prikazuje slika 6.

Tabela 3: Pregled ocen zadovoljstva zaposlenih glede na motivacijo

TRDITVE	Povprečna ocena	Odstotek odgovorov zaposlenih				
		OCENA				
		1	2	3	4	5
Pripravljen/a sem na dodaten napor, ko se to od mene pričakuje.	4,15	0	0	23	38	38
Čutim, da je moje delo pomembno in da prispevam k skupnemu cilju.	4,85	0	0	0	15	85
Za svojo učinkovitost sem primerno nagrajen/a.	3,54	0	0	46	54	0
Za svoje delo dobim ustrezno plačilo glede na rezultate in vloženi trud.	3,54	0	0	46	54	0
Omogočeno mi je napredovanje in osebnostna rast.	1,85	38	23	23	0	0
Zavzet sem za svoje delo.	4,23	0	15	15	46	38

Slika 6: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih glede na motivacijo



Skupna povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih glede na motivacijo v podjetju je 3,69. Zaposleni so najbolje, s 4,85, ocenili svoje delo in prispevek k skupnemu cilju, najslabše pa možnost napredovanja in osebne rasti, le z 1,85, kar kaže na očitno nezadovoljstvo.

3.4.1.4 Komuniciranje in informiranje

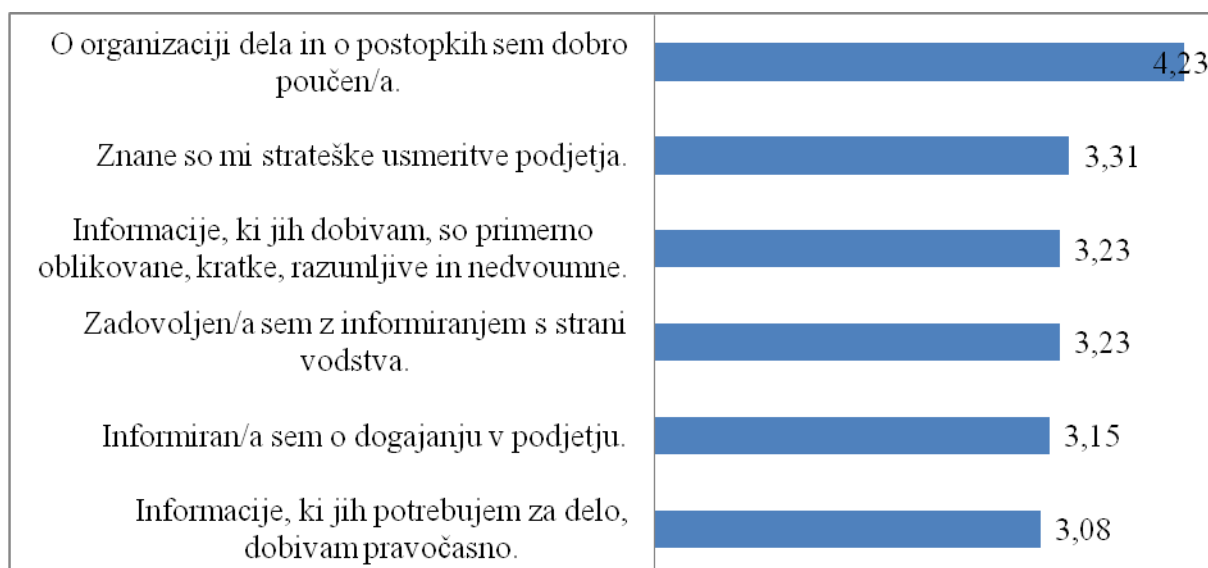
Komuniciranje in informiranje sta ključnega pomena za pravilen in nemoten potek dela. Trditve v tabeli 4 kažejo komuniciranje vodstva z zaposlenimi in njihovo informiranje, skupaj

z odstotkom odgovorov zaposlenih na posamezno trditev. Slika 7 je grafični prikaz povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih s komuniciranjem in informiranjem.

Tabela 4: Pregled ocen zadovoljstva zaposlenih s komuniciranjem in informiranjem

TRDITVE	Povprečna ocena	Odstotek odgovorov zaposlenih				
		OCENA				
		1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z informiranjem s strani vodstva.	3,23	0	31	15	54	0
Informacije, ki jih potrebujem za delo, dobivam pravočasno.	3,08	0	31	31	38	0
O organizaciji dela in o postopkih sem dobro poučen/a.	4,23	0	0	0	77	23
Informiran/a sem o dogajanju v podjetju.	3,15	0	0	85	15	0
Informacije, ki jih dobivam, so primerno oblikovane, kratke, razumljive in nedvoumne.	3,23	0	23	31	46	0
Znane so mi strateške usmeritve podjetja.	3,31	0	31	31	15	23

Slika 7: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih glede komuniciranja in informiranja



Skupna povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih glede komuniciranja in informiranja je 3,37. Najbolje ocenjena trditev s strani zaposlenih z oceno 4,23 je, da so dobro poučeni o organizaciji dela in o postopkih. Trditev o informacijah, ki jih zaposleni potrebujejo za delo, da jih dobivajo pravočasno, je najslabše ocenjena z oceno 3,08.

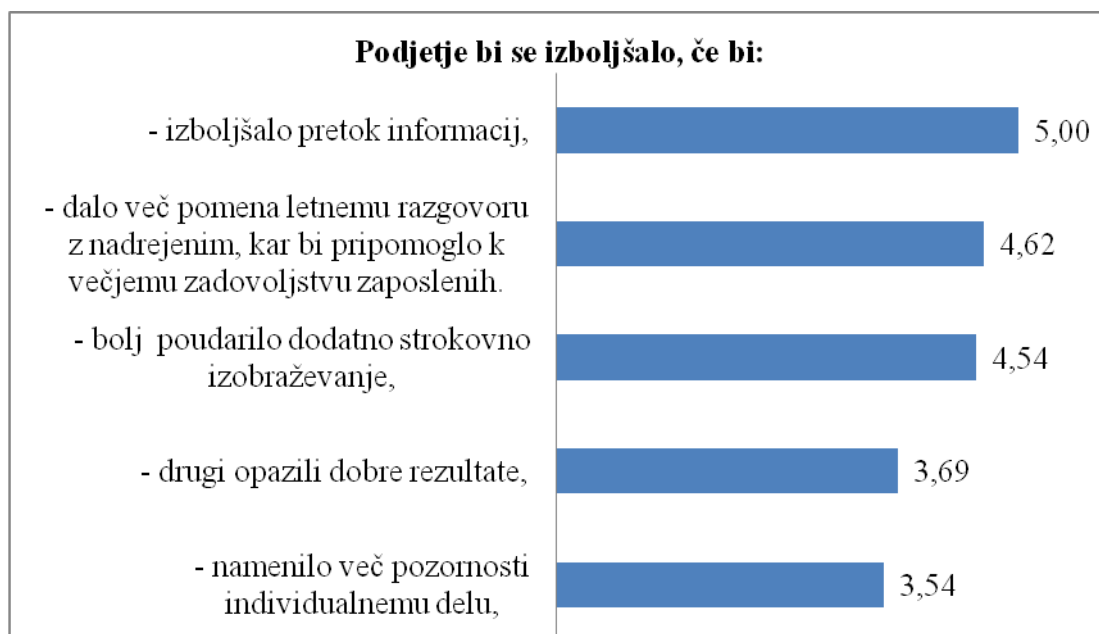
3.4.1.5 Možnosti izboljšanja delovanja podjetja

Vsak zaposleni ima željo po izboljšavah v podjetju, da bi se njegovo zadovoljstvo lahko še povečalo. Tabela 5 prikazuje želje zaposlenih in pomembnost v odstotku odgovorov zaposlenih v podjetju. Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih glede na podjetniške izboljšave pa prikazuje slika 8.

Tabela 5: Pregled ocen zadovoljstva zaposlenih glede na podjetniške izboljšave

TRDITVE Podjetje bi se izboljšalo, če bi:	Povprečna ocena	Odstotek odgovorov zaposlenih				
		OCENA				
		1	2	3	4	5
- namenilo več pozornosti individualnemu delu,	3,54	0	0	46	54	0
- drugi opazili dobre rezultate,	3,69	0	0	38	54	8
- bolj poudarilo dodatno strokovno izobraževanje,	4,54	0	0	0	46	54
- izboljšalo pretok informacij,	5,00	0	0	0	0	100
- dalo več pomena letnemu razgovoru z nadrejenim, kar bi pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.	4,62	0	0	0	38	62

Slika 8: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih glede na podjetniške izboljšave



Skupna povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih glede na podjetniške izboljšave je 4,28 in je hkrati najvišja ocena v tej anketi. Trditev, da bi podjetje izboljšalo pretoke informacij, so zaposleni ocenili z najvišjo oceno 5,00, tako je jasno, da so mnenja zaposlenih o izboljšavah v

podjetju usklajena. Trditev, da bi podjetje uvedlo večje pozornosti individualnega dela, so zaposleni najslabše ocenili, z oceno 3,54.

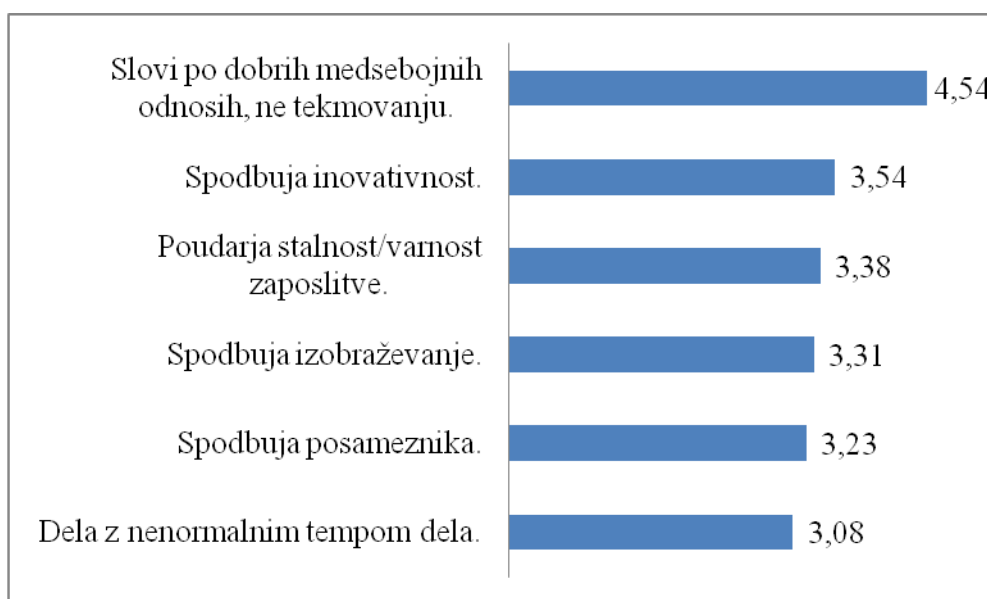
3.4.1.6 Moje podjetje

Mnenja anketirancev o podjetju, v katerem so zaposleni oz. delajo, so zelo pomembna, saj temeljijo na njihovi pripadnosti podjetju. V tabeli 6 so predstavljene trditve zaposlenih o podjetju in odstotki njihovih odgovorov. Povprečno oceno njihovega zadovoljstva s svojim podjetjem prikazuje slika 9.

Tabela 6: Pregled ocen zadovoljstva zaposlenih z vidika svojega podjetja

TRDITVE	Povprečna ocena	Odstotek odgovorov zaposlenih				
		OCENA				
		1	2	3	4	5
Slovi po dobrih medsebojnih odnosih, ne tekmovanju.	4,54	0	0	15	15	69
Spodbuja posameznika.	3,23	0	8	62	31	0
Spodbuja izobraževanje.	3,31	0	8	54	38	0
Spodbuja inovativnost.	3,54	0	0	46	54	0
Poudarja stalnost/varnost zaposlitve.	3,38	0	8	46	46	0
Dela z nenormalnim tempom dela.	3,08	0	23	46	31	0

Slika 9: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih s svojim podjetjem



Skupna povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih s svojim podjetjem je 3,51. Zaposleni so najbolje, z oceno 4,54, ocenili trditev, da njihovo podjetje slovi po dobrih medsebojnih

odnosih, netekmovanju. Mnenje, da podjetje dela z nenormalnim tempom, pa so zaposleni ocenili najslabše, in sicer z oceno 3,08.

3.4.2 Ugotovitve iz analize ankete o zadovoljstvu zaposlenih

Zadovoljstvo z delom se vidi v posameznikovi osebnosti in delu, ki ga opravlja. Iz ankete sem ugotovila, da so zaposleni večinoma kar zadovoljni z delom svojega vodje, s svojim delovnim mestom, komunikacijo, informiranjem in motivacijo v podjetju. Glede svojega podjetja in podjetniških izboljšav so precej navdušeni in pripravljeni na izboljšave.

Večina anketirancev se je znala opredeliti, ali bi ocenila delo vodje kot pozitivno naravnano ali negativno, zato so na podlagi tega izbrali predvsem pozitivno, prav tako tudi na ostalih, prej omenjenih področjih. Največjo oceno je dobilo področje, kjer so se anketiranci odločali, kako bi bilo mogoče izboljšati poslovanje podjetje. Velika večina je bila mnenja, da bi se podjetje izboljšalo tako, da bi izboljšalo pretoke informacij, zato si želijo boljše in predvsem pravočasne informacije, ki jih potrebujejo za delo.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih ne bi smelo biti samo sebi namen, temveč se je potrebno truditi tudi za izboljšave. S pravilnim in pravočasnim ukrepanjem v smeri izboljšav bo postopoma doseženo večje zadovoljstvo zaposlenih z delom, s tem pa se bosta povečali tudi zavzetost in učinkovitost pri delu.

3.5 Intervju z direktorjem Petrom Vukšiničem

Z direktorjem podjetja Tift, d.o.o sem opravila intervju o zadovoljstvu zaposlenih, vodenju in motivaciji (Priloga 2). Za datum, uro in mesto sem se dogovorila po telefonu. Intervjuja nisem snemala, temveč sem si sproti zapisovala odgovore. Te sem sistematično obdelala in opravila analizo, ki je predstavljena v nadaljevanju.

Direktor Peter Vukšinič me je, kot sva se dogovorila, pričakal v svoji pisarni 6. junija 2011 ob 10. uri. Intervju je trajal eno uro.

Na prvo vprašanje, kako poteka usposabljanje zaposlenih na področju visoke tehnologije Toshiba, je gospod direktor pojasnil, da so usposabljanja ločeno za prodajo in za servis, in sicer ob prihodu novih modelov. Njihov dobavitelj organizira prodajno šolanje za več držav hkrati, in sicer na različnih lokacijah vsake države, včasih pa se izvede tudi videokonferenca za manjše novosti. Dejal je, da se prav tako tudi sam udeležuje šolanj, saj pravi, da so vsi v prodaji. Tehnična šolanja potekajo na sedežu Toshibe, v tehničnih prostorih za vodjo servisa, za ostale serviserje pa kar v njihovih prostorih podjetja. Omenil pa je tudi, da Toshiba občasno organizira izobraževanja tudi za vodilni kader.

Drugo vprašanje se je nanašalo na spremljanje učinkovitosti dodatnega usposabljanja zaposlenih. Gospod direktor je odgovoril, da spremlja njihovo učinkovitost. Z dodatnim usposabljanjem in šolanjem lahko prodajalci in serviserji na terenu sledijo koraku z novo tehnologijo in pridobivajo novo, potrebno znanje.

Kratek in jedrnat je bil gospod direktor pri naslednjem vprašanju, ali meni, da njegovi zaposleni natančno vedo, kaj od njih pričakuje pri delu in pri doseganju ciljev podjetja. Pravi, da večina to ve, ne pa vsi.

Gospod direktor se trudi, da bi bilo komuniciranje v podjetju čim bolj dvosmerno. Svoje zaposlene poziva k novim predlogom in dobrim idejam ter jih za najboljše predloge tudi nagradi.

O zadovoljstvu zaposlenih gospod direktor meni, da so njegovi zaposleni zadovoljni. Predstavil je ključne dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo, to so klima podjetja, plačila in zadovoljstvo pri dobro opravljenem delu.

Na vprašanje, kako stimulira zaposlene in ali se mu zdi to pomembno, je gospod direktor odgovoril, da zaposlene stimulira s pohvalo, denarno nagrado, darilom ali prostim delovnim dnevom. Stimuliranje zaposlenih se mu zdi zelo pomembno, ker s tem vzpodbuja kreativnost, nove zamisli in boljše rezultate.

Potrebe svojih zaposlenih direktor pozna, saj imajo nekateri družine ter so zato občasno odsotni od dela, nekateri pa so za ure čez poln delovni čas motivirani z dodatnim plačilom, kar jim veliko pomeni.

Direktor je odločno zatrdil, da so pripadnost podjetju, vztrajnost in zanesljivost tiste ključne lastnosti, zaradi katerih še posebej ceni svoje zaposlene.

Pri timskem delu včasih prihaja do konfliktov. Na vprašanje, kako jih rešuje, je direktor pojasnil, da ima vsak konflikt svoj razlog, ki ga je potrebno poiskati in na najboljši način rešiti. O rešitvah se odloča skupaj z vodilnim kadrom, saj so lastniki podjetja trije in so enakovredni.

O izboljšavah dela zaposlenih je gospod direktor izrazil svoje mnenje, da je v vsakem podjetju prostor za izboljšanje delovnih procesov in medsebojne komunikacije ter za pridobivanje dodatnega znanja. Tako si tudi sami prizadevajo, da bi zaposleni pridobili dodatna znanja in zadovoljstvo na delovnem mestu.

4 PREDLOGI IN PRIPOROČILA VODSTVU ZA POVEČANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov in opravljenega intervjuja sem dobila veliko novih izkušenj in dobrih zamisli.

- **Vodenje:** Zaposleni o svojem vodji menijo, da ni sposoben, zato ne podpirajo njegovih odločitev. Zaposleni morajo čutiti povezanost z vodjo. Sestanek z odkritim pogovorom o problemih bi lahko rešil nesporazume in povečal zaupanje zaposlenih v vodjo. Zaposleni bi tako podajali svoje poglede in predloge ter bi skupaj z vodjo zastavili cilje za prihodnost. Tako bi se počutili enakovredni in bolj pripadni podjetju.
- **Delovno mesto:** Z delovnim mestom so zaposleni precej zadovoljni, primanjkuje jim le čas za opravljanje vseh potrebnih delovnih nalog. Kot rešitev tega problema bi predlagala ocenitev delovnih nalog in večji pregled nad delovnimi nalogami. V podjetju bi lahko postavili pregledno tablo s tedenskimi delovnimi nalogami, vsak konec tedna pregledali realizacijo, na podlagi rezultatov pa bi se lahko pravilno odločili za potek opravljanja delovnih nalog v naslednjem tednu. Tako bi povečali tekmovalnost in ambicioznost zaposlenih ter s tem povečali delovno učinkovitost.
- **Motivacija:** V majhnem podjetju je težko omogočiti napredovanje in osebno rast. Večina zaposlenih je mnenja, da napredovanje ni mogoče in ne izpolnjuje njihovega dela, da bi bili srečni tudi v osebnem življenju. Upoštevanje zaposlenih, poudarek na njihovi nepogrešljivosti, motiviranje in dodatno stimuliranje bi spodbudili zaposlene k boljšemu delovanju v podjetju ter prispevali tudi k osebni rasti, saj bi bili bolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.
- **Komuniciranje in informiranje:** Prave informacije je treba posredovati pravi osebi ob pravem času. Prav to je problem v podjetju Tift, d.o.o., saj zaposleni menijo, da za delo potrebnih informacij ne dobivajo pravočasno. To pomanjkljivost bi rešili z boljšo organizacijo in bolj oblikovanim informacijskim sistemom, bodisi prek interneta in elektronskih sporočil, do katerih bi imeli vsi zaposleni dostop in s tem pregled nad vsemi informacijami, bodisi z že omenjenim tabelarnim pregledom delovnih nalog; tako bi točno vedeli, kdaj in katere informacije so potrebne za določeno opravilo.
- **Izboljšave v podjetju:** Izboljšave v podjetju so vedno dobrodošle in imajo pozitiven učinek za vse, zaposlene in nadrejene. Vsi se strinjajo, da bi bila poglobljena izboljšava večji pretok informacij. Ena od možnih rešitev je opisana v prejšnji točki. Zaposleni si tudi želijo, da bi bilo podjetje bolj pozorno na individualno delo, saj bi se s tem povečala motiviranost in predvsem osebno zadovoljstvo pri delu. V podjetju pokažejo pozornost do zaposlenih s tem, da se spomnijo rojstnih dnevoov zaposlenih, da opazijo njihovo dobro

delo in opravljene naloge, potrebne za pravočasno dokončanje delovnih nalog. Medsebojni odnosi se izboljšajo tudi z večjo družabnostjo nadrejenih in podrejenih.

Če povzamem predloge, ki bi jih predlagala podjetju za povečanje zadovoljstva zaposlenih, jih lahko pri vsaki točki strnem v nekaj ključnih točk. Podjetje naj izboljša odnos nadrejeni – podrejeni. Zaposleni naj bolj zaupajo svojemu vodji, vodja pa naj si prizadeva za motiviranje zaposlenih, saj se bosta s tem povečala zadovoljstvo in učinkovitost podjetja. Informacije med zaposlenimi in vodjo se morajo prenašati hitreje in učinkoviteje, kar lahko dosežemo tudi z manj stresnim odnosom v podjetju in aktivnostmi zunaj delovnega časa in prostora, ki bi združevale kolektiv podjetja. Nujno pa bi moralo podjetje ponovno oceniti svoje delovne naloge in jih razporediti tako, da bi bilo delo olajšano in učinkovitejše.

Menim, da je podjetje primerno organizirano in da so zaposleni na splošno zadovoljni. Napake in pomanjkljivosti podjetja, kakršno je Tift, d.o.o., pa najdemo skoraj v vsakem podjetju. Končam torej lahko s svojim mnenjem, da verjetno ni popolnega podjetja, ki bi zajemalo vse aktivnosti in v katerem bi bili zadovoljni vsi zaposleni.

SKLEP

V današnjem svetu se stvari zelo hitro spreminjajo, tako tudi podjetja. Spreminjajo se metode dela, izzivi, procesi in ne nazadnje tudi zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni s svojimi sposobnostmi pomembno prispevajo k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Podjetje bo uspešno, če so uspešni zaposleni, zaposleni pa bodo uspešni, če so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, in s svojim delovnim okoljem. Bistveno torej je, da podjetje ustrezno skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa poskrbi tudi za svojo poslovno uspešnost.

Zaposleni preživijo veliko časa v službi, na svojem delovnem mestu, zato si vedno bolj želijo napredka in novih izzivov. Majhna podjetja težko uresničujejo njihovo ambicioznost, vendar jo lahko delno zadovoljijo z ustreznimi ukrepi. Uskladitev organizacijske klime s cilji podjetja se prav tako kaže pri zadovoljstvu zaposlenih. Zadovoljstvo bodo povečali tudi dobro počutje zaposlenih, timsko delo in večja enakovrednost. Vodstvo lahko z raziskavo zadovoljstva zaposlenih ugotovi, kakšno je splošno zadovoljstvo v podjetju in kateri so ključni problemi. Tako jih lahko odpravi in poveča uspešnost svojega podjetja.

Podjetje Tift, d.o.o. ima dobro razvito organizacijsko klimo. Z raziskavo, ki sem jo opravila, sem dobila informacije o trenutnem zadovoljstvu zaposlenih, ki je po ocenah visoko. Spoznala sem, da obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Eden izmed njih je razumevanje zaposlenih z nadrejenimi, njihov medsebojni odnos. Razvito spoštovanje in medsebojna cenjenost vodita v zdravo in pozitivno delovno vzdušje. V podjetju Tift, d.o.o. gradijo zaupanje in pripadnost podjetju. Najbolj moteč negativen dejavnik v podjetju pa so nepravočasne informacije, potrebne za nemoteno delo. Pomanjkljivost je

tudi, da zaposleni kljub svojemu trudu in delu ne morejo napredovati, to pa zavira njihovo osebnostno rast.

Podjetje se zaveda, da je majhno in da določenih stvari ne more spremeniti, zato se usmerjajo v ustrezno motiviranje in nagrajevanje ter stimuliranje po še večjih dosežkih. Vodstvo podjetja je z aktivnim pristopom k reševanju problemov dober zgled zaposlenim in pridobiva njihovo zaupanje za skupno premagovanje težav. Prizadevajo si za optimalno delovno okolje, saj se zavedajo, da bodo le zadovoljni zaposleni dobri in uspešni in si bodo prizadevali za še boljše dosežke podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. About us. Najdeno 1. Julija 2009 na spletnem naslovu http://www.toshiba.com/tai/about_us.jsp
2. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003): *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Gorišek, K. (2001). *Spremljanje zadovoljstva zaposlenih*. Celje: RACIO, družba za razvoj človeškega kapitala, d.o.o..
4. Hersey, P., & Blanchard, H. K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. (5th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
5. Hess, T. (2005). Human Capital Management: Leveraging your human assets. Najdeno 11. aprila 2011 na spletni strani <http://hrconsult.com>
6. *Kaj je organizacijska klima*. Najdeno 5. julija 2009 na spletni strani http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html
7. Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: DZS.
10. *Mercuri International*. Najdeno 5. julija 2009 na spletni strani <http://si.mercuri.net/>
11. Merjenje organizacijske klime v podjetjih: Zadovoljstvo zaposlenih (2010, 25. junij). Najdeno 11. aprila 2011 na spletni strani <http://fluidsurveys.si/merjenje-organizacijske-klime-v-podjetjih-zadovoljstvo-zaposlenih/>
12. Middle East Religion. Najdeno 1. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.toshiba-gulf.com/site/about/index.html>
13. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
14. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
15. O podjetju. Najdeno 5. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.tift.si/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=28
16. Odnosi med vodilnimi in zaposlenimi. (2008, 15. marec). Najdeno 12. julija 2009 na spletni strani <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=42>
17. Okorn, U. (2011, 14. marec). Varnost pri delu in delodajalec. Najdeno 29. marca 2011 na spletni strani <http://www.novice-obvestila.com/varnost-pri-delu-in-delodajalec/>
18. Polutnik, B. (2008, 5. september). Pomembnost organizacijske klime v podjetju. Najdeno 5. julija 2009 na spletni strani <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1308>
19. Pravilnik o varnosti in zdravju s slikovnim zaslonom. Uradni list RS št. 30/2000, 73/2005.
20. Pravilnik o zahtevah za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na delovnih mestih. Uradni list RS št. 89/99, 39/2005.
21. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Rozman, R., Kovač, J., & Kotelnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Šinkovec, J. (1992). *Temelji podjetništva*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

24. Tift d.o.o.. V Bizi.si. Najdeno 3. februarja 2011 na spletni strani <http://www.bizi.si/TIFT-D-O-O/>
25. Tušar, V. Odnosi na delovnem mestu: šikaniranje. Najdeno 15. junija 2010 na spletni strani http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=46
26. *Varnost pri delu*. Najdeno 29. marca 2011 na spletni strani <http://www.projekt-varnost.si/varnost-pri-delu/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: ANKETA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH	1
PRILOGA 2: INTERVJU Z DIREKTORJEM PETROM VUKŠINIČEM.....	3

PRILOGA 1: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

Spoštovani!

Sem Saša Miljković, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Z diplomskim delom z naslovom Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tift želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč oziroma odgovore. Podatki se bodo obravnavali izključno v namen mojega diplomskega dela in bodo anonimni.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav,
Saša Miljković

1. Ocenite, kako zadovoljni ste z naslednjimi dejavniki. Za posamezni dejavnik obkrožite ustrezno oceno zadovoljstva oziroma strinjanja s trditvijo.

Ocenjevalna lestvica

OCENA	POMEN
1	Nezadovoljen/a sem, nikakor se ne strinjam.
2	Nezadovoljen/a sem, ne strinjam se.
3	Ne morem se odločiti.
4	Zadovoljen/a sem, strinjam se.
5	Zelo sem zadovoljen/a, povsem se strinjam.

a) VODENJE

Vodja skrbi za nemoten potek dela.	1	2	3	4	5
Vodja je sposoben, podpiram njegove odločitve.	1	2	3	4	5
Vodja ima dober odnos do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Vodja je sposoben podrejene nagraditi.	1	2	3	4	5
Vodja prisluhne mojim idejam in jih podpre.	1	2	3	4	5
Vodja ima ustrezno znanje za vodenje ljudi.	1	2	3	4	5

b) ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM MESTOM

Zadovoljen/a sem z delom, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Rezultati mojega dela mi dajejo občutek, da sem nekaj dosegel/a.	1	2	3	4	5
S sodelavci tvorimo skupino, ki zagotavlja uspešno doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
Moje delovno mesto ustreza mojim fizičnim sposobnostim.	1	2	3	4	5
Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
Da opravi delovne naloge, imam na voljo dovolj časa.	1	2	3	4	5

c) MOTIVACIJA

Pripravljen/a sem na dodaten napor, ko se to od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
Čutim, da je moje delo pomembno in da prispevam k skupnemu cilju.	1	2	3	4	5
Za svojo učinkovitost sem primerno nagrajen/a.	1	2	3	4	5
Za svoje delo dobim ustrezno plačilo glede na rezultate in vloženi trud.	1	2	3	4	5
Omogočeno mi je napredovanje in osebna rast.	1	2	3	4	5
Zavzet sem za svoje delo.	1	2	3	4	5

d) KOMUNICIRANJE IN INFORMACIJE

Zadovoljen/a sem z informiranjem s strani vodstva.	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih potrebujem za delo, dobivam pravočasno.	1	2	3	4	5
O organizaciji dela in o postopkih sem dobro poučen/a.	1	2	3	4	5
Informiran/a sem o dogajanju v podjetju.	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih dobivam, so primerno oblikovane, kratke, razumljive in nedvoumne.	1	2	3	4	5
Znane so mi strateške usmeritve podjetja.	1	2	3	4	5

e) PODJETJE BI SE LAHKO ŠE IZBOLJŠALO, če bi:

- namenilo več pozornosti individualnemu delu.	1	2	3	4	5
- drugi opazili dobre rezultate.	1	2	3	4	5
- bolj poudarilo dodatno strokovno izobraževanje	1	2	3	4	5
- izboljšalo pretoke informacij.	1	2	3	4	5
- dali večji poudarek na letnem razgovoru z nadrejenim, kar bi pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih	1	2	3	4	5

f) MOJE PODJETJE:

- slovi po dobrih medsebojnih odnosih, ne tekmovanju.	1	2	3	4	5
- spodbuja posameznika.	1	2	3	4	5
- spodbuja izobraževanje.	1	2	3	4	5
- spodbuja inovativnost.	1	2	3	4	5
- poudarja stalnost/varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
- dela z nenormalnim tempom dela.	1	2	3	4	5

2. Splošni podatki anketiranca (obkrožite):

SPOL	Ženski Moški
STAROST	Do 30 31 do 40 41 do 50 Nad 50
STOPNJA IZOBRAZBE	Osnovna šola Srednja šola Višja šola Visoka šola Univerzitetni študij Magisterij Doktorat

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 2: Intervju z direktorjem Petrom Vukšiničem

Intervju z direktorjem podjetja Tift, d.o.o. sem opravila 6. junija 2011 v njegovi pisarni v Ljubljani. Odgovarjal je na vprašanja povezana z zadovoljstvom zaposlenih, vodenjem in motivacijo.

1. Podjetje Tift, d.o.o. je ekskluzivni zastopnik in distributer za Toshiba v Sloveniji. Kako poteka usposabljanje zaposlenih na področju visoke tehnologije Toshiba?

Usposabljanja se izvajajo ločeno za prodajo in servis, ob prihodu novih modelov. Dobavitelj organizira prodajno šolanje za več držav v regiji hkrati. Šolanja potekajo enkrat na eni, drugič na drugi lokaciji, pri distributerjih vsake države. Za manjše novosti je organizirana predstavitev na videokonferenci. Šolanje obiskuje kader iz prodaje, včasih pa se ga udeležim tudi sam (saj smo vsi v prodaji). Tehničnih šolanj, ki se izvajajo najpogosteje v tehničnem centru na sedežu Toshibe, se redno udeležuje vodja servisa z boljšimi serviserji. Za ostale serviserje organizira šolanje vodja servisa v naših prostorih. Občasno Toshiba organizira tudi izobraževanja za vodilni kader.

2. Ali spremljate učinkovitost dodatnega usposabljanja zaposlenih? Kako to počnete in kakšna so vaša pričakovanja, ko zaposlenega pošljete na dodatno usposabljanje?

Da. Za serviserje so šolanja nujna, saj le tako lahko sledijo koraku z novo tehnologijo. Pridobljeno znanje se konkretno odraža pri odpravljanju napak na terenu. Tako spremljamo učinkovitost vsakega serviserja. V prodaji so šolanja težje merljiva. Z usposabljanji prodajalci osebno rastejo in se naučijo prodajnih prijemov, največkrat pa dobijo dodatno motivacijo in nov zagon. Od prodajalcev seveda pričakujemo večjo prodajo.

3. Menite, da vaši zaposleni natančno vedo, kaj pričakujete od njih pri vsakodnevem delu in pri doseganju ciljev podjetja?

Večina da, ne pa vsi.

4. Kako v vašem podjetju poteka interno komuniciranje (dvosmerno ali zgolj enosmerno)? Ali vzpodbujate svoje zaposlene, da predlagajo nove ideje in rešitve?

Trudim se, da bi bilo komuniciranje čim bolj dvosmerno. Zaposlene pozivam k novim predlogom in dobrim idejam, za najboljše predloge pa so tudi nagrajeni.

5. Menite, da so vaši zaposleni zadovoljni? Kateri dejavnik najbolj vpliva na njihovo zadovoljstvo?

Večina je, menim, zadovoljna. Na njihovo zadovoljstvo najbolj vplivajo klima v podjetju, plačila in zadovoljstvo po dobro opravljenem delu.

6. Kako stimulirate zaposlene? Ali se vam to zdi pomembno? Zakaj? Menite, da ste pri tem uspešni?

Svoje zaposlene stimuliram s pohvalo, denarno nagrado, izdelki ali s prostim delovnim dnevom. Stimuliranje zaposlenih je zelo pomembno, saj vzpodbuja kreativnost pri novih idejah in boljše rezultate.

7. Menite, da poznate potrebe svojih zaposlenih? Kaj jih po vašem mnenju najbolj motivira?

Da, nekateri imajo družine z majhnimi otroki in so s tem občasno več odsotni z dela, drugi pa imajo več časa in jim dodatno plačilo kot nagrada veliko pomeni.

8. Zaradi katerih lastnosti še posebej cenite svoje zaposlene?

Zaradi pripadnosti podjetju, vztrajnosti in zanesljivosti.

9. Pri timskem delu včasih prihaja do konfliktov. Kako jih rešujete? Zakaj ravno tako?

Vsak konflikt ima razlog in od nekod izhaja. Razlog je treba poiskati in ga odpraviti. O pomembnejših zadevah se odločam skupaj z vodilnim kadrom, saj smo trije enakovredni lastniki podjetja.

10. Kako bi po vašem mnenju lahko izboljšali delo zaposlenih?

V vsakem podjetju je prostor za optimizacijo tako delovnih procesov kot medsebojne komunikacije. Ne smemo pozabiti tudi na pridobivanje dodatnega znanja. Tako si tudi pri nas prizadevamo, da bi zaposleni pridobili dodatna znanja in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Hvala za sodelovanje!