

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH POSLOVALNICAH
YVES ROCHER

Ljubljana, avgust 2013

NIVES ROMIH

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana, Nives Romih, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza zadovoljstva zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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 magistrskem delu, 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 Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 11. oktober 2013

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	2
1.1 VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	2
1.1.1 Dejavniki zadovoljstva.....	4
1.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije.....	5
1.2 MOTIVIRANJE LJUDI PRI DELU	6
1.2.1 Motivacijske teorije.....	6
1.2.2 Motivacijski modeli.....	9
1.3 VODENJE LJUDI PRI DELU	10
1.3.1 Transformacijski način vodenja	11
1.3.2 Zaupanje in vodenje	12
1.3.3 Proces nastajanja konfliktov in njihovo reševanje	13
1.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	16
1.4.1 Organizacijska klima.....	16
1.4.2 Organizacijska kultura.....	16
1.4.3 Kreativno delovno okolje in oblikovanje dela	17
1.4.4 Opolnomočenje, ustvarjalnost, učenje in komuniciranje	18
1.5 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE	21
1.5.1 Vpliv načina vodenja na zadovoljstvo zaposlenih	21
1.5.2 Vpliv stresa in zadovoljstva na produktivnost zaposlenih	22
1.5.3 Vpliv organizacijske klime in zadovoljstva na produktivnost zaposlenih	23
1.5.4 Učinkovitost prodajnega osebja	24
2 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V SLOVENSКИH POSLOVALNICAH YVES ROCHER	24
2.1 PREDSTAVITEV POSLOVALNIC YVES ROCHER.....	24
2.2 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA	27
2.2.1 Metodologija preučevanja zadovoljstva zaposlenih.....	28
2.2.2 Analiza rezultatov	29
2.2.3 Predlogi za izboljšave.....	45

SKLEP.....	49
LITERATURA IN VIRI	52

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo</i>	8
<i>Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro načina vodenja</i>	11
<i>Slika 3: Proces nastajanja konflikta.....</i>	14
<i>Slika 4: Starost anketirancev.....</i>	30
<i>Slika 5: Izobrazba anketirancev</i>	30

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom</i>	4
<i>Tabela 2: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah.....</i>	7
<i>Tabela 3: Spreminjanje števila zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher</i>	27
<i>Tabela 4: Spol anketirancev.....</i>	29
<i>Tabela 5: Zaposlitev anketirancev</i>	31
<i>Tabela 6: Doba zaposlitve anketirancev</i>	31
<i>Tabela 7: Rezultati odgovorov o načinu dela na delovnem mestu.....</i>	32
<i>Tabela 8: Rezultati odgovorov za trditev »Način dela me ovira, da sem sproščen/-a na delovnem mestu.«</i>	33
<i>Tabela 9: Rezultati odgovorov o razpoloženju in odnosih na delovnem mestu</i>	34
<i>Tabela 10: Rezultati odgovorov na trditev »Naveličan/-a sem dela, ki ga opravljam.«.....</i>	35
<i>Tabela 11: Rezultati odgovorov na trditev »Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.«</i>	35
<i>Tabela 12: Rezultati odgovorov o odnosih z lastniki/vodstvom.....</i>	36
<i>Tabela 13: Rezultati odgovorov na trditev »Delovno vzdušje med lastniki in zaposlenimi je dobro.«</i>	38
<i>Tabela 14: Rezultati odgovorov na trditev »Lastniki posredujejo informacije na razumljiv način.«</i>	38

<i>Tabela 15: Rezultati odgovorov na trditev »Podrejeni zaupajo lastnikom.«</i>	39
<i>Tabela 16: Rezultati odgovorov na trditev »Sposobni zaposleni zapuščajo naš tim zaradi slabih odnosov z lastniki.«</i>	40
<i>Tabela 17: Rezultati odgovorov o zadovoljstvu zaposlenih</i>	41
<i>Tabela 18: Rezultati odgovorov o zadovoljstvu s sodelavci v timu</i>	41
<i>Tabela 19: Rezultati odgovorov o zadovoljstvu z lastniki</i>	42
<i>Tabela 20: Rezultati odgovorov o zadovoljstvu z možnostjo napredovanja</i>	43
<i>Tabela 21: Rezultati odgovorov na vprašanje: »Ali mislite, da je kvaliteta vašega delovnega življenja ter odnos lastnikov do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ustrezno?«</i>	43

UVOD

V času in družbi neprestanega razvijanja idej morajo organizacije za doseganje poslovnih uspehov izkoristiti vse vire potencialnih konkurenčnih prednosti. Tako vedno bolj narašča zavedanje o pomenu zadovoljstva zaposlenih, saj so ti jedro organizacije in »motor«, ki jo poganja do končnih rezultatov. Zaposleni so tisti, ki so pobudniki idej za nove proizvode, izpopolnjene načine proizvodnje ali kakšne druge inovacije. Prav tako so zaposleni tisti, ki izpogajajo boljše pogoje pri poslovanju z dobavitelji in ostalimi partnerji in seveda najpomembneje – zaposleni so tisti, ki so v neposrednem ali posrednem stiku s končnimi kupci. Zaposleni torej ustvarjajo človeški kapital v organizaciji, močnejši kot je človeški kapital, močnejša bo tudi organizacija. Človeški kapital pa bodo intenzivneje ustvarjali tisti zaposleni, ki so zadovoljni (Mihalič, 2008). Za njihovo zadovoljstvo jim je potrebno zagotoviti zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu.

Zadovoljstvo posameznika vodi do njegove uspešnosti, ki je pogoj za uspešnost tima, v katerem deluje, ta pa vodi v uspešnost organizacije. Uspešnost in zadovoljstvo sta povezana tudi, gledano z druge perspektive, od zgoraj navzdol. Uspešnost na višjih ravneh pogojuje uspešnost nižjih ravni, saj na njih deluje motivacijsko, poleg tega pa ustvarja možnosti za boljše pogoje za delo (Zupan v Zupan et al., 2009).

Dokazane so tudi povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom končnih kupcev. Raziskave in meritve z uporabo najnovejših pristopov in metodologij, kot je na primer človeška sigma v okviru filozofije »šest sigma«, nam med drugim potrjujejo tudi visoko povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom kupcev (Fleming & Asplund, 2007). Zadovoljni zaposleni bodo pri svojem delu bolj učinkoviti, posledično bodo tudi končni kupci bolj zadovoljni.

Veliko raziskav kaže na pozitivno korelacijo med transformacijskim vodenjem in visoko zmogljivostjo ter zadovoljstvom zaposlenih. Ljudje, ki jih vodi transformacijski vodja, so motivirani za doseganje boljših rezultatov, so pripravljene vložiti veliko več truda v svoje delo, do vodje čutijo veliko spoštovanje, poleg tega pa so tudi bolj zadovoljni (Robbins, 2003). Za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu in njihovo zadovoljstvo pa sta zelo pomembna tudi delovno okolje in prostor (Mihalič, 2008). Za vzpostavitev spodbudnega okolja in prijetnega delovnega prostora je potrebno upoštevati veliko raznovrstnih ukrepov za zagotovitev varnosti in ugodnega počutja zaposlenih. Kreativno delovno okolje prav tako pozitivno vpliva na počutje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z delom.

Zadovoljstvo zaposlenih je poleg visoke storilnosti tudi znak dobrega oblikovanja dela. V primeru slabega oblikovanja dela je storilnost zaposlenih nizka, ti odhajajo iz organizacije, izostajajo z dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaje, se zatekajo po pomoč k sindikatu ipd.

Namen raziskave mojega magistrskega dela je raziskati in opredeliti, kakšen vpliv imajo različni dejavniki na zadovoljstvo zaposlenih. Natančneje, raziskala bom vpliv treh dejavnikov: delovno okolje, odnos z lastniki in odnos s sodelavci na isti hierarhični ravni. V

raziskavi se bom osredotočila na prodajno osebje slovenskih poslovalnic blagovne znamke Yves Rocher in njihovo zadovoljstvo. Dejstvo, da sem tudi sama zaposlena v tem timu, mi je omogočilo možnost opazovanja, kako se različne stopnje zadovoljstva zaposlenih odražajo na njihovem delu. Zato bom s svojo raziskavo skušala raziskati pomen prej omenjenih dejavnikov in potem glede na rezultate tudi predlagala izboljšave za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih. Ta naj bi v končni fazi vodil tudi do večje uspešnosti poslovalnic.

Glavni cilj mojega magistrskega dela je preučiti vplive različnih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher in na podlagi raziskovalno metodološkega pristopa predstaviti konkretne predloge za izboljšave na omenjenih področjih. Glavna teza magistrskega dela pa je, da različni dejavniki različno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Yves Rocher, to zadovoljstvo pa je ključno tudi za doseganje njihove uspešnosti. Glavno tezo bom razdelila na tri hipoteze, ki jih bom na podlagi rezultatov raziskave potrdila oziroma zavrgla.

Raziskave se bom lotila z različnimi metodami dela – raziskovanje relevantne literature, opazovanje zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher (opazovanje z udeležbo) in pridobivanje podatkov z anketnim vprašalnikom za empirični del magistrskega dela. Glavno omejitev pri izvajanju moje raziskave mi bo predstavljalo nizko število anketirancev, saj je tudi samo število zaposlenih v poslovalnicah nizko.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh glavnih sklopov. Prvi bo zajemal teorijo na temo zadovoljstva in sorodnih tem, drugi pa empirični del z raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher. V prvem sklopu bom podrobneje predstavila pojme zadovoljstva, motiviranja, vodenja človeških virov, reševanja konfliktov, organizacijske klime in organizacijske strukture. Predstavila bom tudi predhodne empirične raziskave na podlagi strokovnih člankov. Drugi del pa bo zajemal predstavitev slovenskih poslovalnic Yves Rocher, sledil bo potek raziskave, predstavila bom tudi rezultate anketnega vprašalnika in po njihovi analizi dodala še predloge za izboljšave.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije.

1.1 VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo z delom je prijeten občutek, ki je posledica zaznave, da posameznik pri delu izpolni svoje vrednote (Svetlik et al., 2009, str. 656). Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu

ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta skrajnosti iste lestvice, v praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja. Ljudje težijo k temu, da bi se približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so torej posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato ljudem ne smemo vzbujati napačnih pričakovanj in jim obljubljeni nekaj, česar ne moremo izpolniti.

Zadovoljstvo se lahko tako uporabi kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, v primeru, da so obljube izpolnjene. Ukrepi naj bi zagotovili, da bomo z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Učinku naj bi prednost priznavale organizacije, ki se še neposredno borijo za preživetje, bolj kot pa je varen položaj organizacije, bolj naj si prizadeva tudi in predvsem za zadovoljstvo zaposlenih. Nujno prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji, skupnimi ali posameznikovimi (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 70).

Mihalič meni, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje ustvarjali tisti zaposleni, ki so zadovoljni. To vpliva na krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije, na večjo produktivnost, na krepitev finančnega kapitala organizacije in tako naprej. Dejstvo o ključnem pomenu zadovoljstva zaposlenih za uspešen razvoj človeškega kapitala potrjujejo tudi raziskave na področju človeškega kapitala v okviru upravljanja z intelektualnim kapitalom. Raziskave in meritve z uporabo najnovejših pristopov in metodologij, kot je na primer človeška sigma v okviru filozofije »šest sigma«, nam med drugim potrjujejo tudi visoko povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom kupcev (Fleming & Asplund, 2007). Avtor potrди trditev, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu, s podatkom, da je danes najpogostejši vzrok, tako za slabo in neustrezno opravljanje del in nalog kot za odhod zaposlenih iz organizacije, ravno nezadovoljstvo posameznika.

Zupan (2001, str. 105) na to temo doda tudi zavedanje slovenskih podjetij o pomenu zadovoljstva zaposlenih pri delu. Podjetja na ravni posameznika spremljajo zadovoljstvo predvsem v letnem pogovoru vodje s sodelavcem, za raven celotnega podjetja pa uporabijo ankete – Gospodarska zbornica Slovenije pripravlja enoten sistem spremljanja zadovoljstva zaposlenih, ki podjetjem omogoča primerjave rezultatov z drugimi sorodnimi ali najboljšimi podjetji. V Luki Koper zadovoljstvo spremljajo od leta 1997 in z neposrednim ugotavljanjem stališč iščejo možnosti za izboljšave. Tudi v Iskri Avtoelektriki redno izvajajo ankete o zadovoljstvu zaposlenih, postale so redni del spoznavanja mnenj zaposlenih. Spremljanje zadovoljstva zaposlenih lahko v končni fazi pozitivno vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije. V družbi Telekom Slovenija so se na podlagi spremljanja in primerjave merjenj organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih odločili temeljito

spremeniti kadrovske procese in vpeljati ciljno vodenje, saj niso bili zadovoljni z rezultati raziskave. Z uvedbo novih orodij jim je potem uspelo učinkovito povezati strategijo družbe z organizacijo in zaposlenimi (Vrhunc, 2006).

1.1.1 Dejavniki zadovoljstva

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih.

Kot ugotavljajo Svetlik et al. (2009, str. 341), lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združimo v šest skupin, ki so navedeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
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 bolj splošnih vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
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, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: I. Svetlik & N. Zupan, Menedžement človeških virov, 2009, str. 341, tabela 8.1.

1.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije

Ko delajo zaposleni prave stvari na pravi način, so tudi končne stranke zadovoljne, kar vodi do boljših rezultatov poslovanja organizacije, posledično pa imajo tudi zaposleni več možnosti za varno in bolje plačano zaposlitev pri tej organizaciji (Jensen et al., 2007, str.45). Le zadovoljni zaposleni so lahko učinkoviti in uspešni pri opravljanju del in nalog. Za njihovo zadovoljstvo se naredi največ, če se jim zagotovi zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost skupine, v kateri deluje in slednja je pogoj za uspešnost podjetja. Uspešnost na višjih ravneh pa spet spodbuja uspešnost navzdol, ne le zato, ker uspešnost deluje motivacijsko, temveč tudi zato, ker z uspešnostjo ustvarjamo boljše pogoje in več sredstev, ki jih lahko vlagamo v izboljšave. Osnovna celica uspešnosti podjetja je torej posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev (Zupan v Zupan et al, 2009). Zupan delovno uspešnost posameznika opredeli kot funkcijo zmožnosti, motivacije in priložnosti, povezane z okoljem oziroma kontekstom, ki tudi vpliva na posameznikovo uspešnost. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih zato vedno vplivajo potem tudi na večjo uspešnost zaposlenih in posledično na večjo uspešnost organizacije. Mihalič (2008, str. 10) pravi, da morajo biti ukrepi, ki jih uvajamo morda zgolj zaradi večje uspešnosti in učinkovitosti, bodisi posameznikov bodisi same organizacije, vedno pripravljeni in aplicirani tako, da bodo posredno ali neposredno povečevali stopnjo zadovoljstva oziroma, da vsaj ne bodo povzročali nezadovoljstva zaposlenih. Tu je vseeno potrebno opozoriti, da včasih določeni ukrepi najprej povzročijo kratkotrajno nezadovoljstvo zaposlenih, saj je včasih to nujno, da bi nato dolgoročneje dosegli večje zadovoljstvo, vendar morajo biti to le izjeme. Velika večina ukrepov, vezanih na doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti, naj bo torej takih, ki ohranjajo ali povečujejo zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacija je torej uspešna in učinkovita le, če so uspešni in učinkoviti zaposleni. Za uspešno organizacijo so torej predpogoj zadovoljni zaposleni, vendar pa zaposleni niso samodejno zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v neki uspešni organizaciji. V praksi se to najbolj pokaže, ko so posamezniki zaradi uspešnosti podjetja lahko ponosni na to, da delajo v taki organizaciji, lahko jim je celo v čast delati v njej, vendar bodo lahko tako organizacijo kljub temu hitro zapustili, če bodo v njej nezadovoljni. Lowe (2010, str. 17) je mnenja, da »zdravo organizacijo« sestavljajo štirje deli: kreativno delovno okolje, motivirani zaposleni, pozitivno vzdušje in skupno vodenje. V svojem modelu »zdrave organizacije« predstavi povezavo med dobrim počutjem oziroma zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo organizacije – da bi ljudje blesteli z delom in bili uspešni, jim je potrebno omogočiti takšno okolje, v katerem se bodo dobro počutili in izpolnili svoj potencial. Torej je dobro počutje zaposlenih tisto, ki vpliva na delovno uspešnost.

Res pa je, da imata zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije v integraciji sinergičen učinek. Tako bo na primer na zadovoljnega zaposlenega imela visoka uspešnost organizacije povratno pozitiven vpliv nanj. Ta vpliv sicer ne bo tako izrazit, lahko pa, da bo na njegovi osnovi tak posameznik postal še bolj zadovoljen. Obenem pa tovrsten pozitiven vpliv iz

naslova uspešnosti organizacije ni tako močan, da bi pri nezadovoljnem posamezniku sam po sebi lahko povzročil njegovo zadovoljstvo (Mihalič, 2008).

1.2 MOTIVIRANJE LJUDI PRI DELU

Redno in pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu (Mihalič, 2008). Motivacija je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vodenje in ga vzdržujejo. Obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Za doseganje zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih je potrebno misliti na vse tri dejavnike, treba pa se je zavedati, da ne moremo kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost (Lipičnik, 1994).

1.2.1 Motivacijske teorije

Povezavo med oblikovanjem dela ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije.

Maslow v svoji teoriji trdi, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju in da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k privlačnejšemu cilju. Najprej človek teži k temu, da zadovolji fiziološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje in so najnižje v hierhiji potreb, nato pa nastanejo višje potrebe – potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in samospoštovanju ter potreba po samopotrjevanju. Lipičnik (1998) pravi, da je ta teorija uporabna za managerje, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih.

Leavittova motivacijska teorija pomaga pri razlagi sheme delovanja motivov na splošno. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslkavanje potrebe, načina, kako doživljamo potrebo. Potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje, stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj. Manager si lahko z Leavittovo motivacijsko teorijo pomaga razumeti, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora zaposlenemu omogočiti doseganje cilja, ki vodi do olajšanja.

Vroomova motivacijska teorija motivacijske procese in motivacijo pojasni kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega

vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco (privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju), z instrumentalnostjo (povezava med dvema ciljema) in s pričakovanjem (posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja).

Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki so odvisni od valence (privlačnosti in neprivlačnosti) vseh drugih ciljev in tudi od opažanja instrumentalnosti med cilji. To pomeni, da je določen cilj sam po sebi lahko privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost zanj odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati drugi, skrajni, pravi cilj. Delavcu moramo v tem primeru osvetliti zvezo med tistim, kar bi rad on, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.

Drugi Vroomov model pa pojasnjuje vedenje, ki si ga posameznik izbere. Ta se odloča v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zaželenega cilja. Ta model za vplivanje na človekovo aktivnost uporabimo tako, da skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem (Lipičnik, 1998).

Herzberg (1968) je v svoji teoriji sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravnjo. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije je potrebno v delovno okolje vnesti motivatorje, da bi bili zaposleni zadovoljni, in higienike, da bi preprečili nezadovoljstvo.

V Tabeli 2 so po Svetliku (1989, str. 47–58) razvidni najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah, v katerih je bil preučevan odnos zaposlenih (z vsaj četrto stopnjo izobrazbe) do Herzbergerjevih dejavnikov.

Tabela 2: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah

Motivatorji	Higieniki
- dobri medsebojni odnosi	- primerni osebni dohodki
- možnost uporabe znanja in sposobnosti	- ustrezna organizacija dela
- samostojnost in odgovornost pri delu	- cenjeno delo
- zanimivost in pestrost dela	- ustrezni vodje
- pridobivanje novega znanja in sposobnosti	

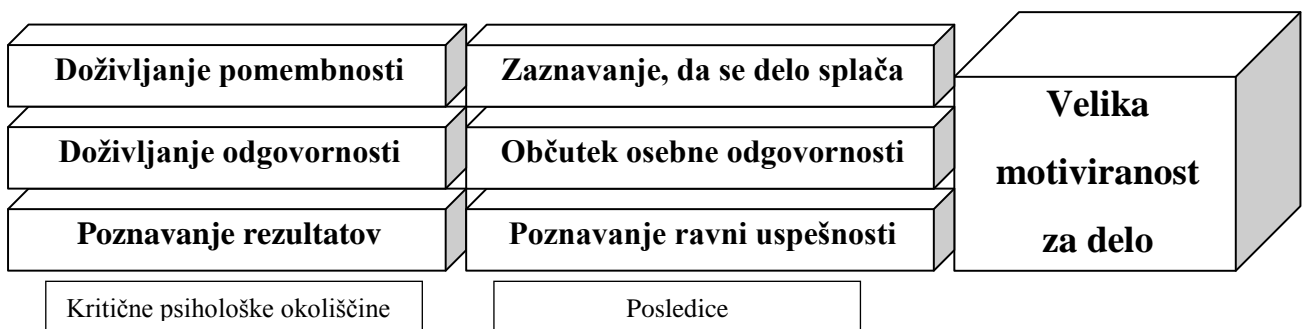
Vir: I. Svetlik, Motivi za delo, 1989, str. 47–58.

Herzbergerjeva motivacijska teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker se lahko zavedajo dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče

izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik, 1998). Najboljša strategija organizacije proti nezadovoljstvu zaposlenih je odstranitev vzrokov. Ker pa nezadovoljstva ne more povsem izključiti, se mora pripraviti tudi na možnost, da se z njim spopade. V ta namen organizacije spremljajo organizacijsko klimo, največkrat z anketnimi vprašalniki. Imajo tudi posebej izdelane postopke svetovanja delavcem in postopke za pritoževanje.

Hackman-Odlhamov model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Tako kot je razvidno iz Slike 1, zaposleni zazna, da se delo splača, ker doživlja pomembnost dela. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore k temu, da spoznava raven svoje uspešnosti. Ti trije elementi skupaj pa vplivajo na motiviranost za delo.

Slika 1: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 169

Problemsko motivacijska teorija temelji na predpostavki, da ljudje posamezno situacijo radi razglasijo za problem, če jo doživljajo kot neprijetno in jo hočejo spremeniti. Zato bi problem lahko definirali kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal. Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata človekovo aktivnost. Nemotivirani ljudje ponavadi problemov nimajo ali pa jih ne vidijo. Ta teorija je za managerje uporabna predvsem zato, da poskušajo ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki v njih izzovejo ustrezne reakcije.

Fromm v svoji motivacijski teoriji odgovarja na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Odkril je, da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili. Teorija je uporabna, ko izbiramo orodja za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi orodji. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa za sodelovanje lažje pridobimo z nematerialnimi orodji.

1.2.2 Motivacijski modeli

Motivacijski model je tista zavestna konstrukcija, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Motivacijski model mora vsebovati različne lastnosti, med njimi so tudi pričakovanje, pravičnost, enakost itd.

Model, ki izhaja iz pomembnosti **pričakovanja** za motiviranje zaposlenih, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Rezultat motivacije je pričakovanje, zato smo zadovoljni, če se pričakovanje uresniči. Težnja sili ljudi, da se približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Ljudem zato ne smemo vzbujati napačnih pričakovanj. Torej se lahko zadovoljstvo uporabi kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če so le obljube vedno izpolnjene.

Druga pomembna lastnost motivacijskih modelov je **enakost**. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije prejeli približno tako »vrednost«, kakršno so ji dali. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so dobili več ali manj, kakor zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Zaposleni zmanjšajo občutek neenakosti na več načinov: Ovirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravičnejše plačilo, predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela, skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo ipd.

Obstajajo trije različni občutki zaposlenih glede na vložke in pridobitve. Občutek radodarnosti dobijo zaposleni v primeru, ko so vložili več, kot so po svojem mnenju dobili. Zaposleni bodo od organizacije slej ko prej pričakovali privilegije, saj se je po njihovem zaradi njihove pomoči izkopal iz težav – težko pa jim je dokazati, da se je rešila brez njihove pomoči, tudi če bi bilo res. Drug primer je, ko dobijo zaposleni toliko, kot je po njihovem občutku glede na njihov vložek prav – takrat občutijo enakost. Takrat bodo zaposleni želeli več in bodo pripravljani vložiti več, da bi posledično tudi nazaj prejeli več. Tretji občutek pa je občutek pridobljene pravice. Ta se zgodi v primeru, da zaposleni prejmejo več, kakor menijo, da so si zaslužili, in si to razlagajo s pravico, ki so jo nekako pridobili. Zaposleni seveda tega privilegija ne želijo več izgubiti, zato v primeru, da bodo naslednjič prejeli ravno toliko, kot so vložili, ne bodo občutili enakost ampak nepravilnost. Občutek neenakosti lahko povzroči resne težave pri produktivnosti, zato ga je treba nujno zmanjšati, če se le da.

Tretja lastnost, ki jo obravnavamo v motivacijskih modelih, je **pravičnost**. Pravičnost ali nepravilnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Če za enako delo dobijo različno, imajo zaposleni občutek nepravilnosti oziroma občutek, da jih ne obravnavajo enako. Zaposleni skušajo zmanjšati nepravilnost na naslednje načine: Povečujejo svoje vložke, zmanjšujejo

svoje vloške, skušajo doseči nadomestilo, izberejo drugo osebo za primerjavo, resnico izkrivijo, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična, in zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

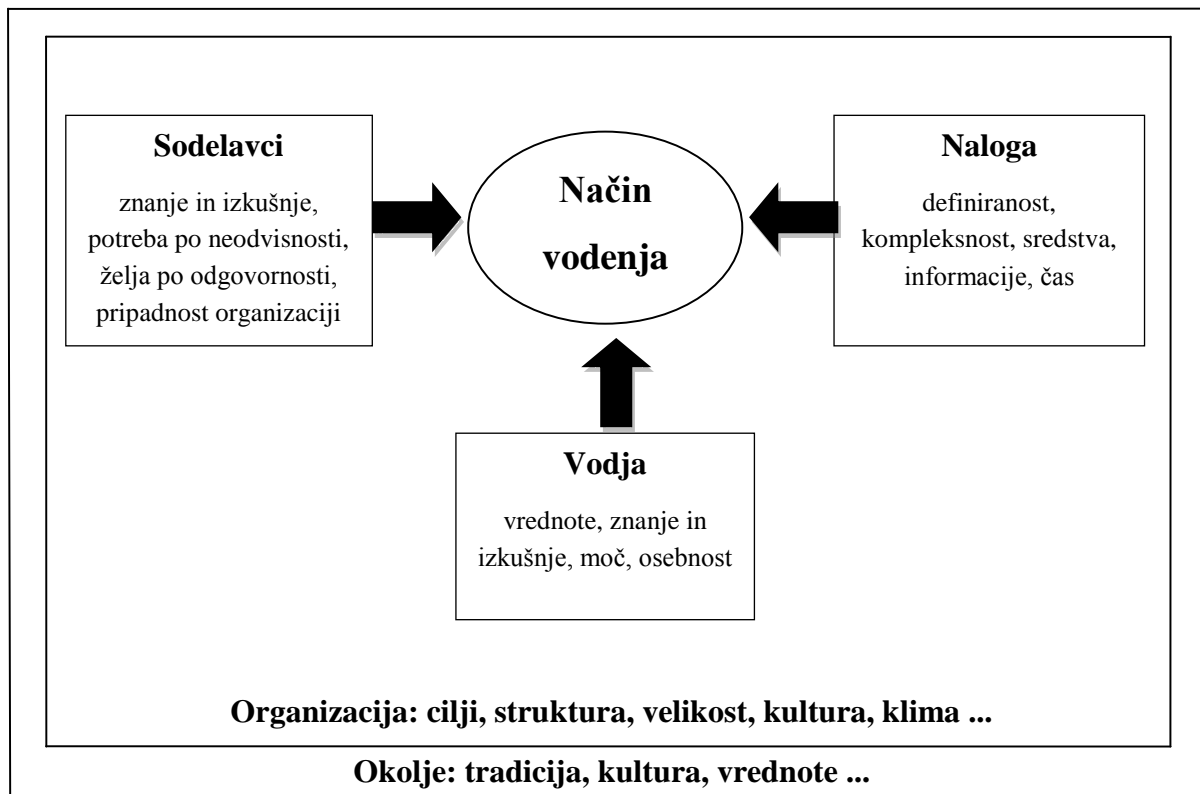
1.3 VODENJE LJUDI PRI DELU

Ljudje so pomemben dejavnik v vsaki organizaciji, še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija. Ljudi je treba povezovati v skupine in organizacijske procese, njihove zmožnosti pa čim bolj optimalno izkoriščati. Za to je potrebno vodenje, to je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev (Svetlik et al., 2009).

Čedalje bolj pomembni postajajo člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa tudi managerji kot vodje, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev (Zupan v Kaše et al., 2007). V tej razlagi lahko pojem vodenje razdelimo na dva vidika: makro, ko gre za vodenje celotne organizacije, in mikro, ko gre za vodenje zaposlenih pri izvajanju nalog. Večina opredelitev procesa vodenja na mikro ravni na nek način vključuje vplivanje na aktivnosti posameznika ali skupine zaradi doseganja organizacijskih ciljev v konkretnih situacijah. Vodenje lahko torej opredelimo kot splet odnosov med vodjo in sodelavci pri izvajanju nalog, vloga managerja pa naj bi bila podobna vlogi trenerja (primerjava iz športa). To pomeni, da morajo managerji prepoznavati talente svojih sodelavcev, omogočiti, da se talent posameznika uresniči in ga potem smiselno usmeriti k doseganju čim boljših skupnih rezultatov. Ključne naloge vodje so tako: postavljanje ciljev, motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč sodelavcem, reševanje konfliktov, spremljanje uspešnosti, nagrajevanje ipd.

Vsak vodja ima svoj način vodenja, dejavnike, ki vplivajo na izbiro načina vodenja pa lahko razdelimo v več sklopov, od vsakega od njih ter od medsebojnih vplivov pa je odvisno, kateri način vodenja bo vodja izbral. Prvi sklop dejavnikov so sodelavci in njihove lastnosti, znanja, želja po odgovornosti in občutek pripadnosti organizaciji. V primeru, da sodelavci še niso toliko vešč pri izvajanju svojih nalog, se bo vodja bolj vključeval v njihovo delo in jim pomagal, tistim, ki so željni samostojnosti in imajo izkušnje, pa bo pri delu pustil prostor in več svobode. Drug sklop dejavnikov sestavljajo lastnosti nalog, ki jih je potrebno opraviti. Bolj kot so naloge definirane, lažje jih bo vodja prepustil zaposlenim, pri bolj kompleksnih nalogah se bo več vključeval in jih vodil, pomembni dejavniki pa so tudi sredstva, informacije in čas, ki so za določeno nalogo na voljo. Za način vodenja pa so seveda ključni tudi dejavniki, ki izhajajo iz vodij – njihove vrednote, znanja, izkušnje, moč in osebnost. Slika 2 prikazuje dejavnike in njihov medsebojni vpliv.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro načina vodenja



Vir: N. Zupan v Kaše et al., *Organizacijsko vedenje*, 2007, str. 102

Zupan (2007) povzame, da ima vsak vodja praviloma nek primarni način vodenja, ki ga lahko prilagodi okoliščinam le v mejah, ki so določene z njegovo sposobnostjo prilagajanja in sposobnostjo zaznavanja potreb po prilagajanju. Uspešnost vodenja je pogosto manjša od pričakovane oziroma zaželeno, saj je za vodje zelo naporno stalno prilagajati svoje vedenje spreminjajočim se okoliščinam, poleg tega pa se lahko prilagodijo le do neke mere. Uspešne vodje naj bi označevale naslednje lastnosti: nadpovprečna inteligentnost, dominantnost, energičnost, samozavest, prilagodljivost situaciji, občutek za socialne odnose, odločnost, zanesljivost, zmožnost delovanja pod pritiskom, pripravljenost sprejeti odgovornost, ustvarjalnost, tekoče izražanje, organiziranost, prepričljivost, poštenost.

1.3.1 Transformacijski način vodenja

Robbins (2001) pravi, da je pomembna značilnost današnjih uspešnih voditeljev njihova karizma, to so izjemne, skoraj herojske sposobnosti, ki jih pri voditelju opazijo njegovi sledilci. Karizmatični vodja na svoje sodelavce vpliva v štirih korakih. Najprej jim predstavi navdušujočo in privlačno vizijo. Sledilci tako dobijo občutek kontinuitete in varnosti, saj jim vizija prikaže povezavo med sedanostjo in bolj uspešno prihodnostjo za organizacijo. Vodja jim potem predstavi še visoka pričakovanja in standarde, ki jih bo potrebno izpolnjevati, ter izkaže zaupanje v njihove sposobnosti za izpolnitev teh standardov. To seveda poveča samozavest sledilcev. V naslednjem koraku vodja s svojimi besedami in dejanji utrdi vrednote

in postavi zgled, kateremu naj zaposleni sledijo. Na koncu pa karizmatični vodja z nevsakdanjimi dejanji odrekanja pokaže pogum in prepričanost v vizijo, s čimer zaokroži občutek navdušenja med svojimi sledilci.

Transformacijski vodja mora imeti karizmo. Z vplivom svojih osebnih značilnosti »transformira« svoje sledilce tako, da jih prepriča v pomen in vrednost njihove vloge in nalog (Robbins, 2003). Transformacijsko vodenje se razvije takrat, ko si vodja in sodelavci medsebojno pomagajo pri doseganju višjih ravni morale in motivacije. Vsak karizmatični vodja pa še ni transformacijski, saj so zanj ključne še vloge učitelja in mentorja. Transformacijski način vodenja je uspešen predvsem ob zamenjavah vodstva in ob večjih spremembah v organizaciji, ko je še posebej pomembno, da vodja zna navdušiti sodelavce, da vložijo kar največji napor za doseganje skupnih ciljev.

Veliko raziskav kaže na pozitivno korelacijo med transformacijskim vodenjem in visoko zmogljivostjo ter zadovoljstvom zaposlenih. Ljudje, ki jih vodi transformacijski vodja, so motivirani za doseganje boljših rezultatov, so pripravljeni vložiti veliko več truda v svoje delo, do vodje čutijo veliko spoštovanje, poleg tega pa so tudi bolj zadovoljni. Vsekakor pa te teze ne moremo posplošiti, saj je učinkovitost zaposlenih odvisna od posamezne situacije. Vedno več je podjetij, ki so bila vodena s strani karizmatičnih vodij, pa so vseeno nazadovala, kar kaže na to, da obstaja temna stran karizme, ki lahko tudi spodkoplje organizacijo. Transformacijsko vodenje pa niti ni nujno potrebno vsakič, ko želimo doseči visoko zmogljivost zaposlenih. Karizma voditeljev je ključnega pomena, ko imajo sledilci naloge z ideološkimi komponentami ali ko okolje vključuje veliko stresa in negotovosti (Robbins, 2003).

1.3.2 Zaupanje in vodenje

Ljudje morajo imeti zaupanje v svojega vodjo, da bi verjeli njegovi presoji in sledili njegovi viziji. Zaupanje zaposlenih mora biti pomembno vprašanje za vsakega managerja.

Kaj je zaupanje? Po Robbinsu (2003) zaupanje opredelimo kot pozitivno pričakovanje, da drugi ne bo – z besedami, dejanji ali z odločitvami – ravnal oportunistično. Sledilci, ki zaupajo svojemu voditelju, so pripravljeni na ranljivosti in žrtvovanja za doseganje voditeljevih ciljev – seveda v prepričanju, da voditelj pri tem ne bo kršil njihovih pravic in interesov.

Dva glavna elementa te definicije sta poznavanje in tveganje. S tem, ko nekoga vedno bolj spoznavamo, v nas raste prepričanje v našo sposobnost presoje te osebe. V vsakem odnosu, kjer vlada zaupanje, pa obstaja tudi tveganje. Bolj kot zaupamo nekemu, bolj smo tudi ranljivi. To lahko navežemo tudi na odnos vodja – zaposleni. Sčasoma si vodja s svojim dobrim vodenjem pridobi zaupanje zaposlenih, ti mu slepo sledijo, kar lahko vodi do izkoriščanja. Pomembno je, da vodja tega zaupanja ne izkorišča v napačne namene, saj bo zaupanje hitro izgubil in po tem ga je težko oziroma skoraj nemogoče pridobiti nazaj.

Ključne komponente zaupanja so poštenost, pristojnost, doslednost, zvestoba in odprtost. Vodji, ki deluje pošteno, bodo zaposleni prej zaupali. Prav tako hitreje zaupajo v ljudi, ki znajo izkazati določena znanja, sposobnosti in imajo določene pristojnosti. Pomembna je tudi doslednost in dobra presoja v obvladovanju določenih situacij. Zvestoba je pripravljenost nekoga zaščititi tudi, če se moramo sami za to žrtvovati. Zadnja komponenta pa je odprtost – ljudje lažje zaupajo tistim, ki so bolj odprti in za katere ni videti, da bi namenoma skrivali čustva, dejanja ...

Obstajajo trije tipi zaupanj v odnosih znotraj delovanja organizacije, prvi tip je zaupanje, ki temelji na strahu pred maščevanjem. Odnosi, kjer vlada tako zaupanje, so najbolj krhki odnosi, saj lahko ena napaka uniči celoten odnos. Ta oblika zaupanja temelji na strahu posameznikov, da se lahko kršitev zaupanja kaznuje in maščuje. Tak odnos deluje samo v primeru, da je kazen možna, posledice kršitve so znane in da se kazni dejansko tudi izvajajo.

Druga oblika zaupanja temelji na znanju. Tako zaupanje obstaja, ko ima posameznik dovolj znanja o nekom – to mu omogoči poznavanje oziroma razumevanje te osebe do mere, ko lahko predvidi njegovo vedenje. Na tej obliki zaupanja temelji največ odnosov znotraj organizacije, razvija pa se postopoma, z izkušnjami, z izkazovanjem poštenosti in s predvidljivostjo ravnanja. Pri tem tipu zaupanja le-to ni takoj uničeno, če ga eden od vpletenih prekrši. Potrebno je, da kršitelj svoje dejanje in odločitve razloži, svoje mnenje predstavi ostalim. Ti mu kršitev zaupanja lahko oprostijo, v primeru, da se tako vedenje ponavlja, pa obstaja tudi tveganje, da se zaupanja ne da več povrniti.

Najvišja oblika zaupanja je dosežena s čustveno vpletenostjo obeh strani. Ena stran lahko deluje kot agent za drugo in jo predstavlja v medosebnih interakcijah. Zaupanje obstaja, ker oba vpletena posameznika razumeta namene drugega in prav tako cenita ter spoštujeta želje drugega. Na tem nivoju zaupanja je nadzor minimalen, saj je pri obeh prisotna nesporna zvestoba. Tako obliko zaupanja lahko najdemo tudi v organizacijah, in sicer med tistimi zaposlenimi, ki že dolgo časa delajo skupaj, si delijo veliko pomembnih izkušenj, torej se poznajo na osebnem in čustvenem nivoju. Prav to obliko zaupanja iščejo managerji, ko sestavljajo time. Člani tima morajo biti popolnoma sproščeni, morajo si deliti zaupanje do te mere, da lahko v primeru odsotnosti tudi ravnajo eden za drugega.

1.3.3 Proces nastajanja konfliktov in njihovo reševanje

Konflikt lahko razumemo kot nasprotovanje, ki nastane zaradi različnih interesov, nezdružljivih ciljev, različnih pogledov in mišljenj med člani v skupini ali organizaciji (Zupan et al., 2009). Nekoliko ožje konflikt opredelimo kot proces, v katerem ena stran zavestno vloži napor v to, da ovira drugo pri doseganju njenih ciljev oziroma uveljavljanju njenih interesov. V vsakem primeru morata biti v proces vključeni dve strani, drugi pogoj za konflikt pa je, da ga ti strani dejansko tudi zaznavata. Brez zaznavanja konflikta, le-ta ne obstaja (Robbins, 2003, str. 193).

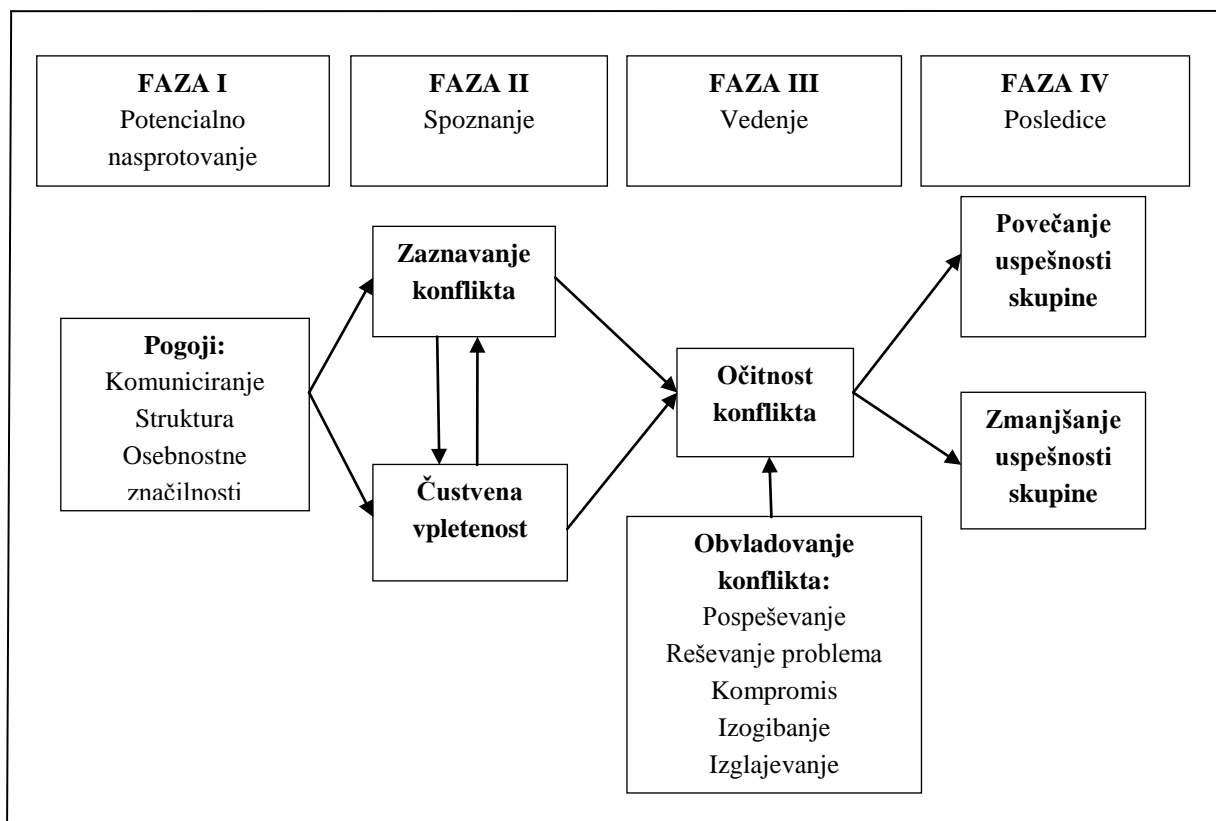
Pogledi na konflikt so se od njegovega začetka preučevanja precej spremenili. **Tradicionalni pogled**, ki je prevladoval v obdobju 1930–1940, je obravnaval konflikt kot nekaj

nezaželenega in negativnega. Konflikt je veljal za nekaj, čemur se je potrebno izogniti. Pogled, ki temelji na **človeških odnosih**, je priznaval, da je konflikt nekaj naravnega in neizogibnega za vse skupine in organizacije. Poleg tega naj bi celo vplival na večjo uspešnost skupine. Ta pogled je trajal vse do sredine 70-ih. Trenutno pa velja **interakcijski pristop**. Z vidika človeških odnosov je konflikt nekaj naravnega, z interakcijske perspektive pa dobi konflikt še globlji pomen – konflikte je potrebno spodbujati, saj naj bi skupine, kjer temeljita popolna harmonija in sodelovanje, sčasoma postale statične, apatične in naj bi izgubile občutek za odzivanje na spremembe ter inovacije. Interakcijski pristop vodjam skupin svetuje, da naj ves čas vzdržujejo minimalen nivo konfliktov v svojem timu (Robbins, 2003, str. 194–195).

Interakcijski pristop ne obravnava vseh konfliktov kot nekaj pozitivnega. Nekateri konflikti spodbujajo cilje skupine in prispevajo k večji uspešnosti, take konflikte označimo kot **funkcionalne**. Konflikti pa lahko skupino ljudi tudi ovirajo pri doseganju ciljev, takim konfliktom pravimo **nefunkcionalni** oziroma destruktivni konflikti.

Proces nastajanja konflikta se odvija v štirih fazah: potencialno nasprotovanje, spoznavanje, vedenje in posledice. Celoten proces je prikazan v Sliki 3.

Slika 3: Proces nastajanja konflikta



Vir: S. P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, 2003, str. 196.

Prvi korak procesa je izpolnitev pogojev, ki ustvarjajo priložnosti za zametek konflikta. Ni nujno, da neposredno vodijo do konflikta, dovolj je le, da ustvarijo »konfliktno vzdušje«. Te

pogoje lahko strnimo v tri skupine: komuniciranje, struktura in osebnostne značilnosti. Komuniciranje ustvari nesporazume, nestrinjanje in napetosti, k temu lahko pripomorejo že same ovire v komuniciranju. Struktura vključuje velikost skupine, stopnjo specializacije, standardizacije in delovne naloge, ki so dodeljene zaposlenim. Raziskave kažejo, da velikost in specializacija spodbujata konflikte, večja kot je skupina in bolj kot so specializirane naloge, večja je možnost nastajanja konflikta. Prav tako sta pozitivno korelirana tudi stopnja participacije in konflikt, saj naj bi participacija spodbujala poudarek na različnosti. Najbolj pomembne osebnostne spremenljivke pa so posameznikove vrednote, kaprice in razlike.

Druga faza se zgodi, ko pogoji iz prve faze ustvarijo frustracijo, ki vodi do nasprotovanja. Vsaj ena stran se mora zavedati obstoja teh pogojev, poleg tega pa mora biti vključena še čustvena komponenta, da bi zavedanje vodilo do napetosti oziroma frustracije, ki sproži konflikt.

V **tretji fazi** posameznik z določenim ravnanjem sproži frustracijo drugega in mu namenoma prepreči doseganje določenega cilja oziroma deluje proti interesom drugega. Ko konflikt postane očiten, obe strani razvijeta način, kako se bosta na konflikt odzvali. Obstaja pet načinov obvladovanja konfliktov (Zupan v Kaše et al., 2007, str. 131):

- Pospeševanje: Ko ena stran želi doseči svoje ne glede na to, kakšen bo vpliv na drugo stran (situacija zmaga – poraz).
- Reševanje problemov: Strani v konfliktu se zavedata, da je zadeva za obe zelo pomembna, zato sta pripravljene poiskati takšno rešitev, ki bo ustrezala obema (situacija zmaga – zmaga). Rešitev prinaša obema stranema enako velike, a hkrati ne prevelike spremembe.
- Kompromis: Ko vsaka stran nekoliko popusti v svojih zahtevah, stališčih oziroma dejanjih. Tu ni izrazitega zmagovalca ali poraženca, saj nihče v celoti ne doseže svojih ciljev.
- Izogibanje: Vpletenim se konflikt ne zdi dovolj pomemben, da bi odkrito pristopili k njegovemu reševanju in se raje umaknejo (prekinejo sodelovanje in vsak dela zase) ali pa konflikt v primeru, ko je njihovo sodelovanje potrebno, zanemarijo.
- Izglajevanje: Če zadeva eni strani ni tako pomembna, medtem pa želi ugoditi drugi strani, pride do izglajevanja, ko ena stran žrtvuje svoje interese oziroma cilje v korist druge.

V **četrti fazi** procesa konflikta pa pride do rezultatov oziroma posledic ravnanja iz tretje faze. Te posledice so lahko funkcionalne narave, če konflikt vodi do izboljšanja v delovanju skupine, ali nefunkcionalne, če konflikt zavira uspešnost skupine.

Konflikti so lahko konstruktivni, kadar vodijo do izboljšave sprejetih odločitev, spodbujajo kreativnost in inovativnost, poudarjajo pomen radovednosti med člani tima in so ves čas neka nit, ki spodbuja posameznike k samoocenjevanju in spremembam.

1.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.4.1 Organizacijska klima

Organizacijsko klimo lahko opredelimo kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 2005, str. 198). V vsaki organizaciji bi si želeli ustvariti takšno klimo, ki omogoča maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji. Organizacijsko klimo oz. vzdušje v organizaciji tvorijo mnoge sestavine, ki jih praviloma označimo kot dimenzije organizacijske klime, kot so odnosi med vodstvom in zaposlenimi, odnosi med zaposlenimi, zadovoljstvo z delom ter s plačo in nagradami, informiranost, reševanje konfliktov ipd. Organizacijska klima je v organizacijah vedno prisotna v vseh svojih dimenzijah, nekatere od njih pa so lahko v določenem obdobju pomembnejše od drugih.

Organizacijska klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno. Vpliv klime na človekovo obnašanje oziroma na izražanje njegovih zmogljivosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje zaposlenih dve karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti klime. Klima je torej skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v tem primeru – slab rezultat. Poleg tega pa ta posledica za to organizacijo ni nenormalna, ni nesprijemljiva, razen za tiste, ki se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se človek klimi lahko tudi prilagodi. Ta lastnost je lahko tudi zelo koristna, če se človek prilagaja klimi, ki mu omogoča boljše življenje ali boljšo prihodnost, v obratnem primeru pa je lahko lastnost prilagodljivosti klimi škodljiva. V takšnih primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime.

1.4.2 Organizacijska kultura

Pomembnejši del organizacijske klime je organizacijska kultura. Ta del organizacijske klime pogosto zamenjujejo kar s samo organizacijsko klimo. Organizacijska kultura pa je v bistvu le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Daft (2001, str. 34) je organizacijsko kulturo označil kot sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani organizacije in se jih morajo novi člani naučiti, da lahko v organizaciji dobro delujejo.

Po Lipičniku (2005, str. 206) organizacijska kultura pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kulturo tvorijo nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli ipd. Kultura se večinoma ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja – do (so)ljudi, narave ... Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo.

Organizacijska kultura obstaja na dveh ravneh: vidni in nevidni. Na vidni ravni opazimo predvsem stvari, jezik, simbole, slogane, poleg njih pa še vedenje, urejenost okolja ipd. Ti vidni sestavni deli odražajo njene globlje vrednote.

Čeprav običajno govorimo o pozitivni vlogi, ki jo ima organizacijska kultura na delovanje organizacije, pa ne smemo zanemariti dejstva, da včasih organizacijo ovira pri njenem delovanju in nadaljnjem razvoju (Robbins, 2001, str. 516). Tako lahko organizacijska kultura ovira potrebne spremembe, če te niso usklajene z vrednotami kulture. Težko premostljive razlike v organizacijskih kulturah so tudi najpogostejši razlog zakaj združitve in prevzemi podjetij ne uspejo.

Za sodobno okolje podjetja velja, da gre po eni strani za tržišče kupcev, zahtevno, muhasto in nepredvidljivo, po drugi strani pa za pravo eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev in tehnologij. Takšne razmere zahtevajo podjetje oz. organizacijo, ki je fleksibilna in jo je mogoče spreminjati z najmanjšim naporom zato, da bi bilo podjetje vedno optimalno organizirano. Temelji na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Taka organiziranost je uresničljiva le s samoorganiziranjem, vodenje pa mora z ustvarjanjem ustrezne »klime« (in ne z ukazovanjem) ustvariti razmere, v kakršnih bo to uresničljivo. Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura, zato je kulturo podjetja potrebno jemati resno. V idealnem primeru kultura podjetja povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev – zavestno ali podzavestno – mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja.

1.4.3 Kreativno delovno okolje in oblikovanje dela

Delovno okolje in prostor sta zelo pomembna za to, da se zaposleni dovolj dobro počutijo na delovnem mestu, da so zadovoljni, produktivni in uspešni (Mihalič, 2008, str. 62). Za vzpostavitev spodbudnega okolja in prijetnega delovnega prostora je potrebno upoštevati veliko raznovrstnih ukrepov za zagotovitev varnosti in ugodnega počutja zaposlenih.

Kreativno delovno okolje je ključnega pomena za uspešnost zaposlenih in organizacije, saj je prostor, v katerem ljudje delajo iz dneva v dan. Ta prostor jih mora spodbujati in jim dajati navdih za delo. Če je to izpolnjeno, bodo tudi zaposleni zadovoljni in lojalni. Sami bodo aktivno iskali načine za razvijanje svojih sposobnosti, nadgrajevali svoja znanja in se trudili za doseganje ciljev (Lowe, str. 23).

Kreativno delovno okolje torej pozitivno vpliva na počutje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z delom. Pomembno je za zaposlene na katerem koli delovnem mestu, saj se kreativne ideje rojevajo na vsakem nivoju. Tako lahko zaposleni v določeni organizaciji kreirajo uporabne ideje za nove ali izboljšane produkte ali storitve, nove ali izboljšane procese teh produktov, nove ali izboljšane delovne metode in postopke ter rešitve za vsakodnevne probleme, ki se lahko pojavijo na določenem delovnem mestu (Shalley et al., 2004, str. 934). Dul in Ceylan (2010) ločita med dvema dimenzijama delovnega okolja: socialno-organizacijsko delovno okolje in fizično delovno okolje. Prva dimenzija se lahko razdeli na tri nivoje: nivo celotne organizacije (na primer organizacijska klima in organizacijska kultura), nivo tima in nivo samega delovnega mesta. Shalley in Gilson (2004, str. 47) trdita, da imajo dejavniki na nivoju delovnega mesta na kreativnost zaposlenega največji vpliv, zato je toliko bolj pomembno, da oblikovanju dela za določeno delovno mesto posvetimo dovolj pozornosti.

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Werther & Davis, 1987, str. 131). Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo zaposlenih. V nasprotnem primeru je storilnost zaposlenih nizka, ti odhajajo iz organizacije, izostajajo z dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaje, se zatekajo po pomoč k sindikatu ipd.

Temeljno vprašanje za oblikovanje dela je, kako v delo vnesti motivacijske prvine. V spodbudnem socialno-organizacijskem delovnem okolju zaposleni čutijo večjo motiviranost za ustvarjalnost. Kakšne značilnosti naj ima torej delo, da bo za zaposlene privlačno in da jim bo dajalo trajno zadovoljstvo oziroma preprečevalo nezadovoljstvo? Teorija značilnosti dela (Hackman & Oldham, 1990, Scarpello & Ledvinka, 1988, str. 204; Torrington & Hall, 1978, str. 358) poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če delo dojemajo kot vsebinsko bogato, če v njem najdejo smisel, če lahko sami prevzemajo odgovornost za rezultate dela in če lahko neposredno vidijo oziroma razberejo, kaj so s svojim delom dosegli, če poznajo rezultate svojega dela.

Teorija značilnosti dela torej gradi na notranjem pomenu dela, občutku odgovornosti in zadovoljstvu posameznika. Pomembno pa je upoštevati tudi moderatorje, ki sta jih opisala Hackman in Oldham: obseg znanja, potrebo po rasti in razvoju ter druge vzroke zadovoljstva, ki jih morda imajo zaposleni. V vse to pa je seveda potrebno vključiti tudi bolj elementarne značilnosti dela: ustrezno oblikovano fizično oziroma tehnično delovno okolje ter ustrezne delovne razmere, ki omogočajo varno in zdravo delo, ustrezna organizacija in razporeditev dela, ki zmanjšuje strese in nepotrebno psihično naprežanje in spore na najmanjšo možno mero, ustrezna plača ipd.

1.4.4 Opolnomočenje, ustvarjalnost, učenje in komuniciranje

Vključevanje in opolnomočenje zaposlenih, spodbujanje njihove ustvarjalnosti pri delu, učenje kot priložnost za razvoj in komuniciranje z zaposlenimi pomembno vplivajo na

njihovo zadovoljstvo pri delu. Odgovornost in občutek cenjenosti njihovih idej, mnenj in dela jim daje motivacijo in večja njihovo pripadnost delu.

Zaposleni si želijo sodelovati pri odločitvah, pri določanju ciljev in si želijo biti vključeni v tiste procese in aktivnosti, ki so neposredno vezani na njihov položaj in vlogo v organizaciji (Mihalič, 2008, str. 42). Za **vključevanje zaposlenih** je potrebno posameznikom predstaviti različne opcije, prednosti in slabosti posameznih možnosti, jih spodbuditi k razmišljanju in podajanju lastnih predlogov, idej in zamisli. Izražena stališča in interese zaposlenih je potrebno upoštevati ter končne odločitve sprejemati z njihovim. Vse to seveda velja toliko bolj za tiste odločitve, ki so vezane neposredno na zaposlene. Tak način vključevanja zaposlenih spodbudi zaposlene, da sprejmejo odločitev kot svojo, posledično bodo z večjo zavzetostjo izvajali ukrepe in aktivnosti, ki izvirajo iz te sprejete odločitve. Z vključevanjem zaposlenih v odločanje torej zaposlenim sporočamo, da so njihova mnenja in stališča pomembna ter da se upoštevajo. Zainteresiranost in skrb za dela in naloge zaposlenih se pokaže tudi tako, da se vodje občasno same neposredno vključijo v sodelovanje pri nalogi ali delu. Zaposleni na ta način hitreje sprejemajo vlogo vodje kot prvega med enakimi, posledično se razvija demokratičen pristop in zaposleni čutijo večje zadovoljstvo.

Opolnomočenje sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo v skladu s svojim znanjem (Dimovski et al., 2005). Opolnomočenje podjetjem tudi pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje. Zaposleni lažje najdejo možnost za najboljšo izrabo svojega znanja in sposobnosti in so bolj zavezani odločitvam, kadar so tesno povezani v proces odločanja. Čutijo tudi potrebo, da bi bili učinkoviti, torej zmožni dosežati rezultate, kar jih navdaja z občutkom uspešnosti. Večja moč tako zvišuje njihovo motivacijo za izpolnjevanje nalog in doseganje uspešnosti, saj sami določajo, kako opraviti nalogo, in pri tem uporabljajo svojo ustvarjalnost.

Kot sem že omenila v poglavju o kreativnem delovnem okolju, je potrebno v aktivnosti in procese generiranja in oblikovanja idej vključiti vse zaposlene, in sicer ne glede na delo, ki ga opravljajo in ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo. Mihalič (2008) trdi, da **spodbujanje ustvarjalnosti** in podajanje predlogov, idej in zamisli vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih. V največji meri se razvoj in podajanje idej spodbudi, če se le-te nagrajuje. Zato je za organizacije pomembno, da uvedejo načrtno zbiranje predlogov, idej in zamisli, sistem selekcioniranja, uvajanja v prakso in nagrajevanja.

Da bi dosegli višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, jim je potrebno ponuditi tudi možnost **neprestanega učenja in možnosti za razvoj**. Učenje je širši pojem od izobraževanja. Učenje lahko opredelimo kot vsako dejavnost, ki je namerna ali nenamerna in s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj okolje, dejavnosti, v katerih sodeluje ali jih opazuje in jih prilagaja svojim potrebam. Pri izobraževanju je to vnaprej oblikovano in organizirano stanje, v katerem se posameznik uči oziroma sprejema informacije (Možina v Zupan et al., 2009). Za posameznike je najpomembneje, da jim učenje omogočimo, jim prenašamo znanja in veščine, nagrajujemo pridobivanje in uporabo teh novih znanj, učenje z

individualnimi željami usklajujemo z organizacijskimi potrebami, delamo na strokovnem in osebnem razvoju zaposlenih, jih spodbujamo k medsebojni izmenjavi znanj in izkušenj, jim občasno omogočimo izobraževanje, ki je v danem trenutku morda bolj v interesu posameznika kot pa organizacije, stalno učenje pa je potrebno uveljaviti tudi kot pogoj za napredovanje zaposlenih (Mihalič, 2008).

Način komuniciranja je izjemno pomemben, včasih celo odločilen, saj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije, saj bodo te cilje bolje razumeli, bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol pa zaposlene stimulira pri ustvarjanju idej in njihovo podajanje navzgor. Z boljšim komuniciranjem bo pomen ciljev organizacije rasel tudi na lokalni in širši ravni, saj bodo zaposleni dobro pripravljeni, da širijo stališča organizacije tudi navzven – med prijatelje, znance in predstavnike ostalih ustanov. Možina in drugi (2004) pravijo, da je namen internega komuniciranja, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri pojasnimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo. Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi organizacijsko učinkovitost, vpliva več dejavnikov, in sicer:

- Komunikacijska klima. Povezana je z organizacijsko kulturo, kar predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji.
- Komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Način, kako nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi, pa tudi na njihovo percepcijo o kredibilnosti komunikacije.
- Dimenzije zadovoljstva s komunikacijo so: komunikacijska klima; komunikacija s sodelavci; organizacijska integracija oziroma zadovoljstvo z informacijo, kako delo zaposlenega sovпада s cilji organizacije; kakovost medijev interne komunikacije; horizontalna komunikacija; organizacijska perspektiva oziroma zadovoljstvo z informacijo o organizaciji kot celoti ter njenimi odnosi z okoljem; povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji.

V podjetjih, ki so blizu potrošniku, je zelo pomembno, da komunikacija poudarja prilagodljivost in dovzetnost zaposlenih za spremembe, jih seznanja s pogledi in zahtevami potrošnikov ter omogoča seznanjanje vodstva z reakcijami potrošnikov, njihovimi potrebami in zahtevami. Zelo pogosta mora biti tudi komunikacija od spodaj navzgor, s katero osebje, ki je v neposrednem stiku s potrošniki, seznanja odločevalske ravni z reakcijami, željami in potrebami potrošnikov. Zaposleni morajo imeti svobodo, da sprejemajo odločitve v zvezi z zahtevami potrošnikov, komunikacija pa je v veliki meri osredotočena na primere o kreativnosti zaposlenih pri reševanju problemov in prilaganju zahtevam potrošnikov (Možina et al., 2004).

Mihalič (2008) med splošne načine komuniciranja za doseganje zadovoljstva zaposlenih vključi aktivno in pozorno poslušanje zaposlenih, čas za redne razgovore z zaposlenimi,

zanimanje za stališča, težave, ideje zaposlenih, sprotno obveščanje o dogajanjih, novostih ter spremembah ipd. Pomembno je tudi, da v sporih med zaposlenimi ne zavzemamo zgolj ene strani in ne komentiramo osebnosti zaposlenega, temveč le njegovo delo, posameznike hvalimo javno in kritiziramo na štiri oči, vedno je potrebno preveriti tudi, ali so zaposleni naše informacije pravilno razumeli, nastale konflikte pa moramo reševati sproti in s pogovorom.

1.5 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Zadovoljstvo z delom je ključni dejavnik kakovosti organizacije, njenih prihodkov in produktivnosti. Povezava med pojmom zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacije je že dolgo zanimiva za različne študije. Kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in ali je to zadovoljstvo pomembno za doseganje uspešnosti – to sta dve vprašanji, s katerima si lahko managerji pomagajo pri ravnanju s svojimi zaposlenimi in vodenju organizacije nasploh.

1.5.1 Vpliv načina vodenja na zadovoljstvo zaposlenih

Študija na Walden univerzi (Handsome, 2009) je raziskovala povezavo med različnimi načini vodenja in zadovoljstvom zaposlenih. Študija, v kateri je sodelovalo 51 študentov, je bila izvedena s pomočjo vprašalnika o vodenju, ki je vseboval 45 vprašanj. S temi je avtor identificiral in izmeril načine vodenja ter učinkovitost. Med koncepte vprašalnika so bili vključeni transformacijski, transakcijski in laissez-faire način vodenja, za vsak način vodenja pa so bili sestavljeni sklopi za trud, učinkovitost in zadovoljstvo. Avtor si je pri raziskavi pomagal tudi z indeksom za opis dela z 72 trditvami in lestvico za določanje zadovoljstva z delom nasploh, ki je vsebovala 18 trditev. Tako je meril pet glavnih dejavnikov zadovoljstva z delom: samo delo, plača, napredovanje, nadzor in odnosi s sodelavci.

Rezultati študije so pokazali, da obstaja pozitiven odnos med zadovoljstvom z delom in transformacijskim načinom vodenja, kar potrjuje Herzbergove ugotovitve in prav tako motivacijsko teorijo Maslowa, ki trdi, da posamezniki stremijo k višjim stopnjam zadovoljstva skozi osebno rast. Avtor je tudi za transakcijski način vodenja, ki je bolj osredotočen na same delovne naloge kot pa na posameznike, ugotovil, da obstaja pozitivna povezava z zadovoljstvom zaposlenih, le v manjši meri. Laissez-faire način vodenja, ki je podoben transakcijskemu, le bolj pasiven, pa glede na rezultate študije negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. To prav tako potrjuje Herzbergove ugotovitve, ki pravijo, da sicer nadzor nadrejenih ne prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, odsotnost nadzora pa še kako pripomore k njihovem nezadovoljstvu.

1.5.2 Vpliv stresa in zadovoljstva na produktivnost zaposlenih

Avtorja Halkos in Bousinakis (2010) sta v Grčiji izvedla raziskavo na temo vpliva stresa in zadovoljstva zaposlenih na njihovo produktivnost. Študija je bila fokusirana na dejavnike, ki vplivajo na stres in zadovoljstvo z delom, kot so dolžina delovnika, odnosi med zaposlenimi in managerji, delovanje tima in izobraževanje zaposlenih. V naključni vzorec študije je bilo vključenih 425 posameznikov, ki so bili zaposleni v zasebnem in javnem sektorju (izključujoč neprofitne organizacije). S faktorsko analizo sta avtorja določila faktorje, ki povezujejo v skupine veliko število kvalitativnih in kvantitativnih spremenljivk, ki vplivajo na produktivnost, potem pa sta izvedla logistično regresijo med dobljenimi faktorji in odvisnimi spremenljivkami. Rezultati analiz so pokazali, da je produktivnost močno povezana z dvema kvalitativnima dejavnikoma – s stresom in zadovoljstvom. Večji stres zaposlenih vodi do zmanjšanja njihove produktivnosti, povečanje zadovoljstva pa vodi do večje produktivnosti zaposlenih.

Logistična regresija je k rezultatom študije dodala še nekaj zanimivih in uporabnih dejstev. Pokazala je pomen izkušenj in prejšnjih zaposlitev na produktivnost. Pomembno pa je tudi vprašanje, ali namerava delavec ostati v isti organizaciji, saj je bilo opaziti visoko porast produktivnosti pri tistih zaposlenih, ki so ostajali v isti organizaciji. Organizacije morajo znati izkoristiti prednost zaupanja starejših zaposlenih oziroma tistih, ki so v organizaciji že dolgo časa, poleg tega pa daje daljše obdobje zaposlitve v isti organizaciji občutek varnosti tudi samim zaposlenim.

Stres vpliva na produktivnost na tri načine. Prvič, vpletanje delovnih obveznosti v zasebna življenja zaposlenih negativno vpliva na njihovo produktivnost. Drugič, delovna obremenitev ni povezana s pomanjkanjem kakovosti v vsakodnevnih delih – kakovostno opravljeno delo je bolj povezano z vestnostjo in osebnim zadovoljstvom zaposlenih kot pa s samo obremenitvijo dela. In tretjič, energični in aktivni posamezniki pozitivno vplivajo na produktivnost, stres je torej lahko tudi pozitiven in koristen.

Glede na ugotovitve študije tudi zadovoljstvo zaposlenih močno vpliva na produktivnost. Za zaposlene je pomembno, da delo dojemajo kot nekaj, kar so si želeli in tudi izbrali za svoje življenje. Vzpostavljeno mora biti ravnotežje med sposobnostmi ter doprinosom zaposlenih k organizaciji in ugodnostmi, ki jih organizacija zaposlenim nudi v zameno. Rezultati so pokazali tudi nekaj drugih zanimivosti v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih in njihovo starostjo ter družinskim statusom. Ko starost zaposlenih raste, zadovoljstvo pada, mlajši kot so zaposleni, bolj so ambiciozni. Podobno je tudi v primeru stanu – neporočeni zaposleni in tisti, ki so brez otrok, občutijo večje zadovoljstvo v delu v primerjavi s prostim časom. Prav tako lahko za bolj ambiciozne in željne dela označimo tiste, ki imajo višjo izobrazbo in višje prihodke.

Avtorja sta v svoji študiji navedla ukrepe, ki so potrebni za doseganje zadovoljstva ter posledično tudi produktivnosti zaposlenih. Potrebno je jasno določiti delovne naloge, uvesti

rotacijo delovnih mest, da bi preprečili monotonost in z dolgočasnost zaposlenih, podobno lahko spremenimo tudi delovno okolje ter nudimo neprestano učenje in izobraževanje. Pomembno je, da ustvarimo okolje, kjer bodo zaposleni občutili razumevanje ostalih in se počutili kot del organizacije. Pozitivno vzdušje oz. klima v organizaciji je ključnega pomena, saj vodi do boljšega počutja in zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni morajo občutiti varnost zaposlitve in poštenost nagrajevanja dela. Motivacijska shema lahko dodatno pripomore k timskemu duhu in sodelovanju med managementom in zaposlenimi, saj bi bila shema osnovana na temelju skupnega (dobičkonosnega) razvoja ljudi in organizacije.

1.5.3 Vpliv organizacijske klime in zadovoljstva na produktivnost zaposlenih

Vedenje je funkcija osebnih značilnosti posameznika in dejavnikov iz njegovega okolja. V delovnem okolju lahko te dejavnike združimo v pojem organizacijska klima. Patterson, Warr in West (2004) so se lotili raziskave na temo vpliva organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z njihovo produktivnostjo. V svoji študiji so avtorji ločili zaznavanje organizacijske klime na dva dela – tako, kot jo zaznavajo managerji in tako, kot jo zaznavajo ostali zaposleni.

Podatke o organizacijski klimi, učinku in uspešnosti so zbrali v populaciji 42 podjetij Združenega kraljestva. Podjetja so bila večinoma delovno usmerjena v gradbeništvo in proizvodnjo materialov. Na vprašanja je odgovorilo kar 4.503 zaposlenih.

Študija se razlikuje od ostalih, saj pokriva širok spekter komponent organizacijske klime, poleg tega pa spremlja produktivnost zaposlenih v obdobju pred in tudi po opravljenem merjenju klime. Rezultati so pokazali, da je 8 od 17 izmerjenih komponent organizacijske klime vplivalo na produktivnost zaposlenih v obdobju pred merjenjem in prav tako v letu po merjenju. Te komponente so: podpora vodilnih, skrb za dobro počutje zaposlenih, razvijanje veščin, trud, inovativnost in prilagodljivost, kakovost, učinkovitost, povratne informacije in formalizacija. Na produktivnost podjetij je torej vplivala stopnja vsakega izmed teh 8 dejavnikov organizacijske klime. V študiji so preučili tudi vlogo splošnega zadovoljstva z delom kot možno povezavo med organizacijsko klimo in produktivnostjo. Na podlagi spremljanja produktivnosti iz prejšnjih obdobj je bilo ugotovljeno, da obstaja povezava med splošnim zadovoljstvom z delom in produktivnostjo, ter da se lahko le-to napove tudi za prihodnost glede na splošno stopnjo zadovoljstva z delom. Tudi rezultati vpliva komponent organizacijske klime na produktivnost kažejo na prej omenjeno povezavo. Sicer je le 8 od 17 komponent opazno vplivalo na produktivnost podjetij, bistveno pa je, da so bile tiste komponente, ki večjega učinka na produktivnost niso imele, manj povezane z zadovoljstvom z delom. Torej so na večjo produktivnost vplivale tiste komponente organizacijske klime, ki so prav tako tudi pomembnejši dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Do teh ugotovitev so prišli v obeh primerih – na podlagi zaznavanja organizacijske klime z vidika managerjev in z vidika ostalih zaposlenih.

1.5.4 Učinkovitost prodajnega osebja

V Mehiki se je izvedla (Rajagopal, 2008) raziskava na temo oblikovanja in vodenja prodajnega tima oziroma prodajnega osebja in njihove produktivnosti. Študija naj bi predstavila perspektive vzpostavitve prodajnega tima ter vodenja in ocenjevanje le-tega. V središče raziskave je bil postavljen vpliv timskega načrtovanja in usklajevanja nalog na učinkovitost prodajnega osebja. Na vprašanja raziskave je odgovarjalo 258 sodelujočih, ki so bili razdeljeni glede na tri dejavnike: vrsta prodajnega osebja, vrsta trga in vrsta prodajnih storitev. Sodelujoči so bili zaposleni v štirih dejavnostih: potrošne dobrine (mlečni izdelki, pijače, predelana hrana, higienski izdelki), trajne dobrine (hladilniki, televizorji, gospodinjski aparati), industrijski proizvodi (gumarski izdelki, mobilni izdelki ...) in storitve (bančništvo in zavarovalništvo). Te štiri dejavnosti so bile izbrane, saj je za njih značilen največji delež prodajnega osebja.

Rezultati študije so pokazali, da ima proces oblikovanja tima prodajnega osebja velik vpliv na njihovo učinkovitost tako neposredno kot tudi posredno v povezavi z vedenjem in delovnim odnosom prodajnega osebja. Najbolj izstopa trud vodje, da bi izboljšal usklajenost oziroma koordinacijo tima, prav tako tudi ustrezna razdelitev nalog. Prav tako rezultati razkrijejo, da je učinkovitost prodajnega tima v veliki meri odvisna tudi od spremljanja uspešnosti. Velikokrat se zgodi, da želijo posamezniki izstopati s svojo uspešnostjo in zato žrtvujejo učinkovito opravljene naloge v sklopu tima, kar negativno vpliva na prodajno uspešnost tima nasploh. Prodajni vodja naj bi vzpostavil sistem, kjer je značilno sodelovanje prodajnega osebja, njihovo uvajanje in izobraževanje, vzpostavljen pa mora biti tudi sistem poročanja in povratnih informacij. Kar se tiče neposrednega vpliva oblikovanja tima na učinkovitost, so rezultati pokazali, da je zadovoljstvo z vodstvom najpomembnejši dejavnik delovnega odnosa prodajnega osebja.

Prodajnemu osebju naj bi bil omogočen tudi karierni razvoj, uvajalo naj bi se jih na delo v timu. Prav tako je značilno, da so bolj učinkoviti prodajni svetovalci tudi bolj pripadni svoji organizaciji, posledično so tudi njihovi managerji bolj zadovoljni s prodajnim timom. Vedno bolj se poudarja tudi odnos prodajnega osebja s potrošniki, zato je še toliko bolj pomembno, da je osebje motivirano in zadovoljno, saj je v neposrednem stiku s potrošniki.

2 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH POSLOVALNICAH YVES ROCHER

2.1 PREDSTAVITEV POSLOVALNIC YVES ROCHER

Yves Rocher je francoska blagovna znamka rastlinske kozmetike, ki ponuja izdelke za nego kože in telesa, dekorativno kozmetiko in dišave, izdelane na rastlinski osnovi.

Blagovna znamka Yves Rocher je nastala leta 1959 v vasi La Gacilly v Bretanji s poslanstvom ponuditi ženskam lepoto z izdelki na rastlinski osnovi. Osnovno vodilo blagovne znamke je dogovor med rastlinskim svetom in ženskami, saj spoštujejo žensko in okolje, ter si prizadevajo, da sta v nenehnem sožitju. Na svojih botaničnih vrtovih pridelujejo sestavine za kozmetiko, prav tako pa obvladujejo tudi ostala področja svojega delovanja; od raziskav rastlin, iskanja inovativnih aktivnih sestavin, formul, dobave surovin, predelave, pakiranja, pošiljanja in prodaje po vsem svetu.

Ker so vključeni v celotni življenjski cikel njihovih izdelkov, lahko zmanjšajo škodo, ki jo sicer kozmetična industrija povzroča okolju. Njihova rastlinska listina jim pomaga izbrati surovine s spoštovanjem do rastlinskega sveta, zavračajo uporabo genetsko spremenjenih rastlinskih sestavin, vsi njihovi izdelki pa so narejeni z upoštevanjem strogih ekoloških pravil in niso testirani na živalih. Njihove biološko vzgajane kulture se raztezajo na več kot 55 hektarjih in so potrjene s certifikatom Ecocert. Od leta 1997 ekološko obdelujejo svoja polja, kar pomeni, da pri tem ne uporabljajo vhodnih snovi kemičnega izvora, kot so gnojila, pesticidi in herbicidi. Dovoljena sta samo uporaba naravnih insekticidov in fungicidov ter ročno in strojno vzdrževanje polj. Njihov botanični vrt vsebuje več kot 1100 domačih in eksotičnih vrst, prav tako sodelujejo s 400 drugimi vrtovi po svetu. Yves Rocher ima v lasti tudi eko hotel in spa center La Grée des Landes, ki obsega 10 hektarjev travnikov in gozdov.

Večina izdelkov Yves Rocher je izdelanih v njihovih bretonskih tovarnah, ki nudijo okoli 10.000 neposrednih ali posrednih delovnih mest. Tovarne so pridobile tudi certifikate za Kakovost ISO 9001 za vodenje, Varnost SAS 18001 in Okolje ISO 14001.

Blagovna znamka Yves Rocher je vodilna na področju inovacij in je v Franciji blagovna znamka št. 1 na področju kozmetike glede na tržni delež po obsegu in vrednosti blagovnih znamk (Kantar Worldpanel Beauty, 2010). Znamka je prisotna v več kot 80 državah in ima v svojih 2000 trgovinah okoli 30 milijonov kupcev. Po svetu se širi z uspešno franšizno mrežo.

Junija oziroma avgusta 2011 sta se tudi v Sloveniji v Ljubljani odprli dve trgovini blagovne znamke Yves Rocher. Franšizi so odprli lastniki iz tujine, ki so v svoji verigi trgovin različnih blagovnih znamk že od prej imeli tudi nekaj poslovalnic blagovne znamke Yves Rocher.

Trgovini delujeta pod vodenjem poslovodje, zaposlenih je 7 prodajalk, od tega je ena zaposlena za redni delovni čas, medtem ko so ostale zaposlene preko študentskega servisa. Lastniki so večino časa odsotni in v tujini, komuniciranje s poslovodjo poteka preko elektronske pošte in občasnih klicev v primeru nujnih zadev. V sistem komuniciranja je vključen tudi francoski tim iz matičnega podjetja Yves Rocher, ta tim sodeluje z vsemi franšizami trgovin na področju JV Evrope, pod katerega spadata tudi slovenski poslovalnici.

Naloge poslovodje so:

- vodenje trgovin in vzdrževanje urejenega izgleda trgovin,
- vodenje, organiziranje, izobraževanje in motiviranje zaposlenih,

- upoštevanje navodil francoskega tima Yves Rocher glede mesečnih kampanj in naročil izdelkov,
- vodenje spletne strani za oboževalce na socialnem omrežju Facebook,
- tedensko poročanje lastnikom o razporedu izmen zaposlenih in dnevnem izkupičku prodaje,
- mesečno poročanje francoskemu timu o skupni prodaji in o napredku na socialnem omrežju Facebook,
- sprotno poročanje računovodji o izdatkih in mesečno poročanje računovodji o zalogah in izdajah,
- skrb za zaloge in naročila izdelkov.

Ko sta se trgovini odprli, so lastniki hitro pridobili potrebno število zaposlenih za normalno poslovanje. Zaposleni so bili, kar se tiče spoznavanja blagovne znamke in uvajanja v delo, prepuščeni sami sebi, saj so se lastniki kmalu po otvoritvi vrnil v tujino. Nekaj mesecev po otvoritvi so zaposleni dobili potrebno izobraževanje s strani francoskega tima Yves Rocher, ki je obiskal slovenski poslovalnici v Ljubljani.

Razen s poslovodjo, z ostalimi zaposlenimi lastniki niso imeli rednih neposrednih stikov, vse komuniciranje je potekalo preko poslovodje. Lastniki so vršili nadzor nad zaposlenimi preko kamer v obeh trgovinah.

Odsotnost lastnikov je oteževala normalno in uspešno poslovanje trgovin. Poslovodji in ostalim zaposlenim so prepustili opravljanje velikega števila nalog, a istočasno malo svobode pri odločanju, saj je bilo za vsako rutinsko odločitev najprej potrebno pridobiti soglasje in odobranje lastnikov. Le-ti so slabo spremljali poslovanje trgovin, z veliko zamudo odgovarjali na elektronsko pošto poslovodje in posledično tudi zamujali v poslovanju z ostalimi partnerji poslovalnic. To je vodilo do slabšega poslovanja trgovin, negodovanja s strani kupcev in nezadovoljstva francoskega tima Yves Rocher.

Aprila 2013 so bili zaradi slabega poslovanja in nezadovoljstva francoskega tima Yves Rocher lastniki prisiljeni prekiniti sodelovanje z blagovno znamko Yves Rocher in zapreti franšizni trgovini. Maja 2013 so ti trgovini in franšizne pravice kupili novi lastniki, zaposleni v trgovinah so ostali isti, spremenil pa se je način dela in predvsem način komuniciranja med lastniki in zaposlenimi. Lastniki, prav tako iz tujine, so pogosteje obiskovali poslovalnici, z zaposlenimi so se trudili vzpostaviti pristen odnos in vse vključevati v redno komuniciranje. Naloge poslovodje so se ohranile, pozitivna sprememba pa je bila večja svoboda pri odločanju.

V poslovalnicah se je število zaposlenih oz. prodajalk vse od začetka pogosto spreminjalo. Prva poslovalnica je najprej štela 4 zaposlene, z otvoritvijo druge poslovalnice pa se je pridružilo tudi novo število zaposlenih, tako je razvidno tudi v Tabeli 3. V obdobju nekaj mesecev sta poslovalnici skupaj šteli 11 zaposlenih, kar je tudi največje doseženo število zaposlenih. Zaradi navodil lastnikov in želje po optimizaciji stroškov se je to število

zmanjšalo in od takrat naprej je bilo istočasno zaposlenih največ 7 ljudi. Najprej je bilo zmanjšano število prodajalk na izmeno, z 2 na samo 1, kar je vplivalo na zmanjšanje potrebe po tako velikem številu prodajalk, presežek je seveda vodil do odpuščanja. S tem so lastniki veliko prihranili, saj se je število zaposlenih zmanjšalo za kar dobrih 36 %, posledično tudi stroški. Varčevalni ukrepi so se uvedli tudi na samem sistemu določanja izmen zaposlenih, saj je bilo ukinjeno pokrivanje med izmenama.

Tabela 3: Spreminjanje števila zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher

Obdobje	Število poslovalnic	Skupno število zaposlenih
Junij 2011 – avgust 2011	1	4
Avgust 2011 – november 2011	2	11
November 2011 – april 2013	2	7

Kot sem že omenila, je že od samega začetka samo ena prodajalka zaposlena za redni delovni čas, vse ostale delajo preko študentskega servisa. Tako razmerje zaposlenih je seveda prav tako posledica varčevalnih ukrepov lastnikov, saj je s študenti manj stroškov, poleg tega pa jih je lažje tudi odpuščati in zamenjati v primeru, da z njimi niso zadovoljni.

Zaradi odsotnosti lastnikov, nerednega komuniciranja z njimi in posledično pomanjkanja navodil za poslovanje in zaposlene, so bili ti primorani v preoblikovanje svojega načina dela. Vodenja in poslovanja trgovin so se lotili s timskim pristopom, poslovodja je vsaki zaposleni določila svoje področje nalog, za katere je bila odgovorna. Večje odločitve so sprejemale skupno, poslovodja pa je potem sprejete odločitve posredovala naprej lastnikom, ki so se ali strinjali ali idejo zavrnili.

2.2 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA

V poslovalnicah Yves Rocher so zaposleni večinoma samo študentje, le-tem je delo v Yves Rocher samo prehodna faza in vir študentskega zaslužka. Zaposleni imajo zelo pomembno vlogo za uspešnost poslovalnic, saj so v neposrednem stiku s strankami in istočasno skrbijo za delovanje obeh poslovalnic. Zaradi tega je bistveno, da zaposleni čutijo pripadnost Yves Rocher, da so motivirani, zagnani za delo in stremijo h končni uspešnosti. Z urno postavko se jih težko motivira, ker je za razmere na trgu študentskega dela nizka, vodilni pa je niso pripravljeni povišati. Njihovo zadovoljstvo z delom v Yves Rocher nasploh je torej tisto, ki jim lahko veča občutek pripadnosti in motivacijo za delo.

2.2.1 Metodologija preučevanja zadovoljstva zaposlenih

Da bi lahko ocenila stopnjo zadovoljstva zaposlenih in glede na rezultate tudi podala predloge za izboljšave, sem morala zbrati določene informacije o zaposlenih. Za to sem uporabila metodo zbiranja primarnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. Ker sem tudi sama zaposlena v poslovalnicah Yves Rocher kot poslovodja, in sicer preko študentskega servisa, sem imela možnost neposredno opazovati način dela, vzdušje, medsebojne odnose in odnose z vodstvom.

Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher sem se lotila s postavitvijo treh hipotez.

H1: Vodenje lastnikov negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v Yves Rocher.

S to hipotezo bom prikazala trenutno stanje, to je nezadovoljstvo zaposlenih z lastniki poslovalnic. Njihov način vodenja demotivira zaposlene, jemlje jim navdušenje za delo, zato menim, da to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično negativno vpliva tudi na uspešnost poslovalnic, in sicer na dva načina:

- Zaposleni kažejo manj volje za delo, ki ni nujno, manjša je tudi njihova pripravljenost za iskanje idej za izboljšanje poslovanja in povečanje prodaje.
- Zaposleni niso tako zavzeti pri sami prodaji strankam in prepričevanju le-teh v nakup izdelkov.

H2: Kreativno okolje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih Yves Rocher.

Lastniki poslovalnic so večinoma odsotni celo leto, vedno manj je tudi navodil ter nadzora z njihove strani, zaposleni so skupaj s poslovodjo več ali manj prepuščeni sami sebi. Vsi skupaj, s poslovodjo na čelu, timsko vodijo obe poslovalnici in si delijo naslednje naloge:

- Določanje vlog vsakega člana v timu.
- Postavitve izdelkov in vizualnih materialov v skladu z navodili francoskega tima Yves Rocher.
- Neposreden stik s strankami.
- Vodenje sistema zvestobe strank.
- Skrb za urejenost in izgled poslovalnic.
- Iskanje idej in predlogov marketinških aktivnosti za privabljanje večjega števila strank.

Taka ureditev ponuja zaposlenim veliko kreativnosti, ki je po mojem mnenju pozitivno vplivala na zadovoljstvo z delom v Yves Rocher.

H3: Zaposleni v Yves Rocher so zadovoljni z odnosi s sodelavci na isti hierarhični ravni.

V poslovalnicah so zaposleni večinoma študentje, katerim delo v Yves Rocher predstavlja samo prehodno stopnjo do prave zaposlitve in možnost za zaslužek med študijem. Urna

postavka v primerjavi z ostalo ponudbo za študentsko delo ni ravno visoka, zato je stopnja zadovoljstva z delom toliko bolj pomembna, da bi študentje bili lojalni, zavzeti za delo in za uspešnost poslovalnic nasploh. Zadovoljstvo s sodelavci je ključnega pomena za pozitivno klimo v takem timu. S to hipotezo želim prikazati, da so zaposleni v Yves Rocher zadovoljni z odnosi s sodelavci in potem poudariti, da je potrebno te odnose upoštevati v iskanju predlogov za izboljšanje stanja poslovalnic.

2.2.2 Analiza rezultatov

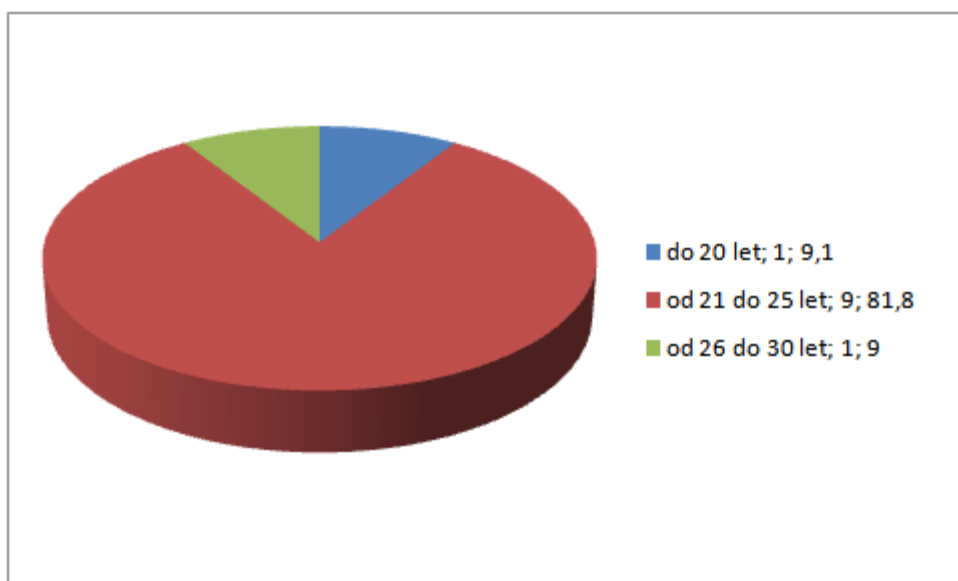
Pridobljene podatke, s pomočjo anketnega vprašalnika, sem obdelala v programu SPSS verzije 21. Uporabila sem metodo deskriptivne statistike, ki vključuje povprečja, odstotke, odstotne deleže in frekvenčne porazdelitve.

Tabela 4: Spol anketirancev

Spol	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulativne v %
Moški	0	0,0	0
Ženski	11	100,0	100
Skupaj	11	100,0	

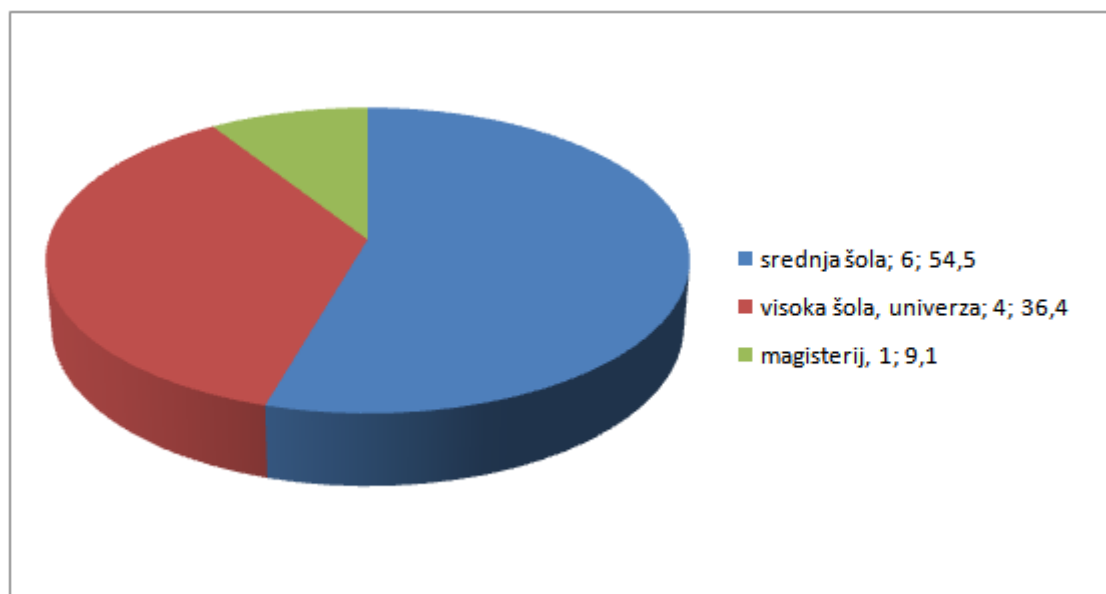
V raziskavi sem z anketnim vprašalnikom izprašala 11 respondentov, vse skupaj je bilo v poslovalnicah Yves Rocher zaposlenih 14 ljudi. Vsi anketiranci so ženskega spola, neuravnoteženost med spoloma je pričakovana, saj je politika zaposlovanja v poslovalnicah Yves Rocher bolj naklonjena zaposlovanju ženskega spola, poleg tega pa je s strani ženskega spola pričakovati tudi večje zanimanje za delo s kozmetiko.

Slika 4: Starost anketirancev v %



Vsi respondenti so mlajši od 30 let, dobrih 90 % jih je mlajših od 25 let. Največji delež anketirancev je starih med 21 in 25 let, in sicer kar 81,8 %. Glede na to, da v poslovalnicah Yves Rocher večinoma zaposlujejo samo preko študentskega servisa, ni presenetljivo, da je največji delež respondentov ravno v teh letih, ki so značilna za študij in študentski status.

Slika 5: Izobrazba anketirancev v %



Dobra polovica respondentov ima končano srednjo šolo, kar tudi sovпада z dejstvom, da so zaposleni večinoma študentje, ki študij še dokončujejo. 36,4 % zaposlenih ima dokončano že visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, 1 respondent oziroma slabih 10 % respondentov pa ima dokončan že magisterij.

Tabela 5: Zaposlitev anketirancev

Zaposlitev	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulative v %
Za določen čas	1	9,1	9,1
Preko študentskega servisa	10	90,9	100,0
Skupaj	11	100,0	

Kar dobrih 90 % vseh respondentov je zaposleno preko študentskega servisa, le majhen delež (slaba desetina) zaposlenih v poslovalnicah Yves Rocher je zaposlen za določen čas.

Tabela 6: Doba zaposlitve anketirancev

Doba zaposlitve	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulative v %
Do pol leta	5	45,5	45,5
Od pol leta do 1 leta	1	9,1	54,5
Več kot 1 leto	5	45,5	100,0
Skupaj	11	100,0	

Poslovalnice Yves Rocher poslujejo 2 leti, kar 45,5 % vseh respondentov je zaposlenih že več kot 1 leto. Glede na dejstvo, da je večina respondentov zaposlenih preko študentskega servisa, je ta delež kar visok, saj je za študente značilno, da relativno hitro menjajo študentska dela. Enak delež respondentov je oz. je bil v poslovalnicah zaposlen manj kot pol leta, kar kaže na to, da imajo Yves Rocher poslovalnice v svojem timu delež zaposlenih, ki so zvesti in ostajajo dalj časa, in delež zaposlenih, s katerim zapolnjujejo potrebe po novih zaposlenih.

Tabela 7: Rezultati odgovorov o načinu dela na delovnem mestu

Način dela na delovnem mestu	Min	Max	Povp. Ocena	Std. odklon
Delovni pogoji (oprema, sredstva, delovni prostor ...) so dobri.	3	5	4,36	0,67
Delo ob vikendih in praznikih me moti.	1	5	2,45	1,44
Delo v dveh imenah me zelo izčrpa.	1	5	1,73	1,27
Način dela me spodbuja, da sem kreativen/-a.	2	5	3,18	1,08
Način dela spodbuja timsko delo in skupno reševanje problemov.	3	5	4,18	0,87
Tim zaposlenih, v kateremu delam, teži k temu, da neprestano iščemo ideje za boljše poslovanje.	4	5	4,55	0,52
Moje naloge in odgovornosti mi predstavljajo izziv.	1	5	3,00	1,48
Imam svobodo, da sam/-a določim potek svojega dela in delovnih nalog.	2	5	3,81	0,87
Način dela me ovira, da sem sproščen/-a na delovnem mestu.	1	5	1,90	1,22

Z drugim delom anketnega vprašalnika sem želela raziskati zadovoljstvo respondentov z različnimi sklopi dela v poslovalnicah Yves Rocher. Prvi sklop trditev se nanaša na način dela na delovnem mestu. Respondenti so odgovarjali na 9 trditev in za vsako morali izbrati mero strinjanja od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in 5, da se popolnoma strinjajo. Najvišjo oceno je dobila trditev, da tim zaposlenih neprestano teži k iskanju idej za boljše poslovanje (4,55), sledi trditev, da so delovni pogoji dobri (4,36), in nato trditev, da način dela spodbuja timsko delo in skupno reševanje problemov (4,18). Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da jih delo v dveh imenah zelo izčrpa (1,73) ter da jih način dela ovira, da so sproščeni na delovnem mestu (1,90).

Zanimivo je dejstvo, da se zaposleni najbolj strinjajo s tem, da skupaj v timu neprestano iščejo ideje za boljše poslovanje, kar se ujema z mojim opisom načina dela v poslovalnicah Yves Rocher. Najnižja mera strinjanja je bila 4, kar pomeni, da je v vseh respondentih prisoten ta občutek kreativnosti in timskega dela. To potrjujeta tudi podatka o meri strinjanja s trditvijo o timskem delu zaposlenih in s trditvijo o tem, da način dela zaposlene spodbuja h kreativnosti (3,18). Sicer slednji rezultat ni tako visok, se pa bolj nagiba k strinjanju kot nestrinjanju. Skleпам, da k malo nižjemu rezultatu prispeva tudi dejstvo, da je zaradi manjšega števila strank v poslovalnicah občasno delo dokaj monotono, gledano z vidika celote pa delo vsekakor zahteva nekaj kreativnosti od vseh zaposlenih, čeprav so po nazivu prodajalci

oziroma prodajalke. To lahko podkrepim tudi z rezultatom trditve, da zaposlenim njihove naloge in odgovornosti predstavljajo izziv, s katero se zaposleni niti strinjajo niti ne strinjajo (3,00). Po eni strani imajo preprosto delo prodaje kozmetike strankam, po drugi strani pa imajo tudi ostale odgovornosti, ki jih v kakšnih drugih trgovinah zaradi drugačne ureditve dela prodajalci nimajo. Zaradi odsotnosti lastnikov so zaposleni torej primorani v to, da sami iščejo predloge za izboljšave, saj je uspešnost poslovalnic več ali manj prepuščena njim. Lastniki navkljub svoji odsotnosti vseeno postavljajo visoke kriterije za uspešnost, tako da zaposlenim ne preostane drugega, kot da iščejo nove ideje za boljše poslovanje.

Zaposleni se strinjajo tudi s tem, da so delovni pogoji dobri, kar je po eni strani presenetljivo, saj se trditev nanaša na delo v trgovini, torej je delovni prostor zaposlenih omejen na trgovino. Ponavadi ljudje dobre delovne pogoje povezujemo z delom v pisarni oziroma kakšnem bolj uglednem delovnem prostoru, kar kaže na to, da so delovni pogoji v poslovalnicah Yves Rocher očitno res dobri, saj so zaposleni izkazali visoko mero strinjanja s to trditvijo. Dokaj visoko na lestvici strinjanja se je uvrstila tudi trditev, da si zaposleni sami določajo potek svojega dela in delovnih nalog (3,81), ta svoboda zaposlenih pa je posledica odsotnosti lastnikov in zaupanja poslovodje v sposobnosti ostalih zaposlenih. S tem je povezano tudi sproščeno vzdušje v timu, na kar kaže tudi dejstvo, da se zaposleni v povprečju ne strinjajo s tem, da jih način dela ovira, da bi bili sproščeni na delovnem mestu – 81,8 % se jih s tem ne strinja. En respondent je na to trditev odgovoril s 5, torej da se popolnoma strinja, kar glede na ostale odgovore močno izstopa.

Tabela 8: Rezultati odgovorov za trditev »Način dela me ovira, da sem sproščen/-a na delovnem mestu.«

Mera strinjanja	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulative v %
1	5	45,5	45,5
2	4	36,4	81,8
3	1	9,1	90,9
5	1	9,1	100,0
Skupaj	11	100,0	

Spodbudni so tudi rezultati glede trditve o delu v dveh izmenah ter delu med vikendi in prazniki. Delo v izmenah zaposlene sploh ne izčrpa, prav tako pa jih ne moti preveč niti delo med vikendi in prazniki. To seveda sovпада z dejstvom, da so zaposleni večinoma študentje, katerim delo v dveh izmenah pravzaprav ustreza, saj morajo delo prilagajati študijskim obveznostim. Prav tako pa jih delo med vikendi in prazniki ne moti tako zelo, saj si lahko dela prost dan vzamejo tudi med tednom, ko si redno zaposleni brez koriščenja dopusta tega ne morejo privoščiti.

Tabela 9: Rezultati odgovorov o razpoloženju in odnosih na delovnem mestu

Razpoloženje in odnosi na delovnem mestu	Min	Max	Povp. Ocena	Std. odklon
Naveličan/-a sem dela, ki ga opravljam.	1	5	2,64	1,50
Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.	1	5	2,64	1,29
Nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav.	1	4	1,27	0,90
Odnosi v timu zaposlenih so dobri/prijateljski.	4	5	4,91	0,30
Zadovoljen/-a sem s sodelavci v timu.	4	5	4,82	0,40
Rad/-a prihajam v službo.	3	5	4,27	0,90
Všeč mi je, da se v timu upošteva tudi moje mnenje.	3	5	4,36	0,67
O terminih za letni dopust in prosti čas se odločam sam/-a, moje želje se upošteva.	3	5	4,55	0,69

V drugem sklopu sem analizirala odgovore respondentov na temo razpoloženja in odnosov na delovnem mestu. Tudi tu so morali respondenti označiti mero strinjanja na lestvici od 1 do 5, od tega, da se sploh ne strinjajo, do popolnega strinjanja. Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da so odnosi v timu zaposlenih dobri oziroma prijateljski (4,91). Takoj za tem sledi trditev, da so zaposleni zadovoljni s sodelavci v timu (4,82), visoka mera strinjanja pa se je pokazala tudi pri trditvi, da se o terminih za letni dopust in prosti čas zaposleni odločajo sami ter da se njihove želje upošteva (4,55). Najmanj se zaposleni strinjajo s trditvijo, da ne morejo nikomur na delu zaupati svojih osebnih težav (1,27), sledita trditvi, da so zaposleni naveličani dela, ki ga opravljajo (2,64), in da razmišljajo, da bi delo pustili ter odšli drugam (2,64).

V pozitivnem smislu zelo izstopa rezultat glede odnosov v timu. Najnižja mera strinjanja za to trditev je 4, kar pomeni, da se vsi zaposleni vsaj strinjajo, če ne že popolnoma strinjajo s tem, da so odnosi v timu dobri in prijateljski. To še dodatno podkrepi dejstvo, da so vsi zadovoljni s sodelavci v timu, saj je tudi pri tej trditvi najnižja mera strinjanja 4. Dodam lahko tudi rezultat o zaupanju med zaposlenimi, saj se večina zaposlenih niti malo ne strinja s tem, da ne morejo nikomur zaupati svojih osebnih težav. Najvišja mera strinjanja s to trditvijo je sicer 4, kar pomeni, da se nekdo od respondentov strinja s to trditvijo, vseeno pa sem mnenja, da je potrebno vzeti v obzir, da niso vsi ljudje enako odprti glede deljenja osebnih zadev s sodelavci – četudi so v dobrih odnosih. Glede na visoko mero strinjanja, kjer je povprečje vsaj 4, lahko zaključim tudi, da zaposleni čutijo, da so njihove želje o dopustu oziroma prostem času upoštevane, potem tudi, da zaposleni menijo, da se v timu upošteva njihovo mnenje na splošno ter da radi prihajajo v službo.

Tabela 10: Rezultati odgovorov na trditev »Naveličan/-a sem dela, ki ga opravljam.«

Mera strinjanja	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulative v %
1	3	27,3	27,3
2	3	27,3	54,5
3	2	18,2	72,7
4	1	9,1	81,8
5	2	18,2	100,0
Skupaj	11	100,0	

Tabela 11: Rezultati odgovorov na trditev »Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.«

Mera strinjanja	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulative v %
1	2	18,2	18,2
2	4	36,4	54,5
3	2	18,2	72,7
4	2	18,2	90,9
5	1	9,1	100,0
Skupaj	11	100,0	

Respondenti se bolj nagibajo k nestrinjanju kot pa k strinjanju glede tega, da so naveličani dela, ki ga opravljajo, in da razmišljajo o tem, da bi delo pustili ter odšli drugam. Pri obeh trditvah je najnižja mera strinjanja 1, najvišja pa 5. Več kot polovica respondentov, natančneje 54,5 %, se sploh ne strinja oziroma se ne strinja s tem, da so dela naveličani, vseeno pa je 18,2 % respondentov odgovorilo, da se s to trditvijo popolnoma strinjajo. 54,5 % respondentov se sploh ne strinja oziroma ne strinja s tem, da razmišljajo, da bi delo pustili, 27,3 % se jih s tem vsaj strinja, od tega 9,1 % popolnoma. Ti rezultati niso povsem negativni, saj večina zaposlenih o zapuščanju dela ne razmišlja in dela ni naveličana, vseeno pa bi bilo potrebno posvetiti nekaj pozornosti zaposlenim in odkriti razloge za negativne odgovore. Po drugi strani pa moram dodati, da se znotraj tima skoraj vedno najde nekdo, ki ima željo oditi – morda zaradi kakšnih osebnih razlogov ali pa zaradi kakšnega trenutnega stanja oziroma nesporazuma na delu.

Tabela 12: Rezultati odgovorov o odnosih z lastniki/vodstvom

Odnosi z lastniki/vodstvom	Min	Max	Povp. Ocena	Std. odklon
Lastniki zaupajo svojim zaposlenim.	1	5	3,00	1,61
Z lastniki imam dovolj stikov.	1	5	1,82	1,40
O svojem delu se lahko odprto pogovarjam z lastniki.	1	5	2,18	1,40
Sestanki med lastniki in timom zaposlenih so redni in jih je dovolj.	1	4	1,91	1,04
Delovno vzdušje med lastniki in zaposlenimi je dobro.	1	4	2,64	0,92
Politika, kratkoročni in dolgoročni cilji lastnikov so jasni vsem zaposlenim.	1	4	2,36	1,12
Lastniki posredujejo informacije na razumljiv način.	1	5	2,82	1,47
Zaposleni imajo možnost soodločanja pri odločitvah lastnikov.	1	4	2,00	1,00
Lastniki so postavili zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	2	5	3,55	0,82
Konflikte z lastniki rešujemo konstruktivno.	1	4	2,36	1,03
Lastniki nas ustrezno nagrajujejo za naše delo.	1	4	1,73	1,10
Stimulativnih nagrad za naše delo je premalo.	3	5	4,27	0,90
Podrejeni zaupajo lastnikom.	1	5	2,55	1,51
Lastniki se vedno držijo dogovorov in obljub zaposlenim.	1	4	2,09	1,22
Komunikacija med lastniki in timom zaposlenih je sproščena, prijateljska ...	1	5	2,91	1,22
Lastniki so pripravljeni pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oziroma osebnih težav zaposlenih.	1	3	1,64	0,81
Sposobni zaposleni zapuščajo naš tim zaradi slabih odnosov z lastniki.	1	4	2,64	0,81
Pri opravljanju dela zaposleni pogosto doživljamo konfliktne situacije z lastniki.	2	5	3,18	1,25

Pri sklopu trditev, s katerimi sem analizirala zadovoljstvo in odnose zaposlenih z vodstvom, rezultati v primerjavi s prejšnjimi sklopi kar izstopajo. Respondenti so se najbolj strinjali s trditvijo, da je stimulativen nagrad za njihovo delo premalo (4,27). Lastniki zaposlenih sploh ne nagrajujejo, plačilo je določeno samo glede na število delovnih ur. Sicer so ob odprtju poslovalnic obljubljeni stimulacijo v primeru, da bi poslovalnici presegli določen znesek prodaje, vendar je ta meja glede na razmere in način poslovanja previsoka in posledično nikoli dosežena, tako da tudi stimulacije ni. Sledi trditev, da so lastniki postavili zelo visoke kriterije glede delovne uspešnosti (3,55), torej se respondenti nagibajo k strinjanju. Glede na ostale rezultate in dejstvo, da lastniki svojim zaposlenim posvečajo premalo pozornosti in namenijo premalo navodil, je zanimivo, da so njihove zahteve glede delovne uspešnosti visoke. In obratno, za doseganje visoke delovne uspešnosti, bi pričakovala, da bodo lastniki bolj prisotni in vršili tudi večji nadzor nad zaposlenimi.

Najmanj so se respondenti strinjali s trditvijo, da so lastniki pripravljeni pomagati in sodelovati v primeru privatnih oziroma osebnih težav zaposlenih (1,64). Lastniki so tako ali tako večino časa odsotni in zaposleni z njimi niti nimajo priložnosti deliti privatnih zadev, poleg tega pa tudi sproščenost z lastniki ne dosega te mere, da bi zaposleni čutili, da lahko od lastnikov pričakujejo pomoč na osebnem področju. Lastniki so v preteklosti s svojim vedenjem tudi pokazali, da zadovoljstvu in počutju zaposlenih ne pripisujejo večjega pomena.

Zelo nizko mero strinjanja so zaposleni izkazali tudi za trditev, da jih lastniki ustrezno nagrajujejo za njihovo delo (1,73). Rezultat se ujema z rezultati za trditev glede stimulativen nagrad, s to razliko, da tu respondenti čutijo, da so premalo nagrajani za ves trud in odgovornost na ostalih področjih, saj imajo poleg same prodaje še veliko drugih obveznosti, ki so posledica premajhne aktivnosti lastnikov. To sovпада z nizko mero strinjanja s trditvijo, da imajo zaposleni z lastniki dovolj stikov (1,82). Sicer je najvišja mera strinjanja za to trditev 5, to pripisujem dejstvu, da imajo nekateri zaposleni vseeno bolj pogost kontakt z lastniki – recimo poslovođa. Zaposleni očitno res niso zadovoljni z mero komuniciranja z vodstvom oziroma z lastniki, saj se tudi s trditvijo, da je sestankov med lastniki in timom zaposlenih dovolj, v povprečju ne strinjajo (1,91).

Zanimiv je rezultat za trditev, da lastniki zaupajo svojim zaposlenim (3,00), respondenti se niti strinjajo, niti ne strinjajo s trditvijo. Glede na situacijo je tak rezultat morda tudi povsem realen, saj bi lahko rekli, da lastniki po eni strani zaupajo svojim zaposlenim, saj jih puščajo brez kakšnih izrazitih navodil in nadzora, po drugi strani pa vseeno pri večini negativnih situacij odgovornost prelagajo na zaposlene. Če v krizni situaciji najprej podvomijo v zaposlene, dobijo ti občutek, da lastniki očitno nimajo ravno velikega zaupanja v njih.

Respondenti čutijo tudi, da se o svojem delu ne morejo odprto pogovarjati z lastniki (2,18), sicer je najvišja mera strinjanja s to trditvijo 5, a tudi tu velja, da so verjetno določeni zaposleni bolj odprti in neposredni, zato tudi čutijo, da lažje delijo svoje mnenje z lastniki.

Tabela 13: Rezultati odgovorov na trditev »Delovno vzdušje med lastniki in zaposlenimi je dobro.«

Mera strinjanja	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulative v %
1	1	9,1	9,1
2	4	36,4	45,5
3	4	36,4	81,8
4	2	18,2	100,0
Skupaj	11	100,0	

Zaskrbljujoč je tudi rezultat, ki se nanaša na trditev, da je delovno vzdušje med lastniki in zaposlenimi dobro (2,64). Slaba polovica vseh respondentov se s tem vsaj ne strinja, natančneje, 9,1 % se jih s trditvijo celo sploh ne strinja. 36,4 % je neopredeljenih, samo slabih 18 % pa se s trditvijo strinja. Glede na rezultate ostalih trditev ta podatek niti ni tako presenetljiv, saj so zaposleni izkazali dokaj veliko mero nezadovoljstva z ostalimi področji sodelovanja z lastniki. Respondenti so v povprečju izkazali nizko mero strinjanja tudi s trditvijo, da so politika, kratkoročni ter dolgoročni cilji lastnikov jasni vsem zaposlenim (2,36). Ta podatek sovпада z dejstvom, da je komuniciranja med lastniki in zaposlenimi zelo slabo, torej je posledično tudi prenašanje navodil, smernic in ciljev večino časa zanemarjeno.

Tabela 14: Rezultati odgovorov na trditev »Lastniki posredujejo informacije na razumljiv način.«

Mera strinjanja	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulative v %
1	2	18,2	18,2
2	4	36,4	54,5
3	1	9,1	63,6
4	2	18,2	81,8
5	2	18,2	100,0
Skupaj	11	100,0	

Tudi s tem, da lastniki posredujejo informacije na razumljiv način, se respondenti bolj ne strinjajo kot pa strinjajo (2,82). Kar 54,5 % se jih s trditvijo vsaj ne strinja, od teh se jih tretjina s trditvijo sploh ne strinja. Samo 36,4 % respondentov se strinja oziroma popolnoma strinja, da so informacije posredovane na razumljiv način.

Respondenti se v povprečju ne strinjajo s tem, da imajo zaposleni možnost soodločanja pri odločitvah lastnikov (2,00), tak rezultat je glede na celoten odnos med zaposlenimi in lastniki pričakovan. Lastniki svoje odločitve sporočijo zaposlenim, potem jih sicer pustijo dokaj brez nadzora pri sami realizaciji teh odločitev, a priporočil in mnenj zaposlenih pri sprejemanju odločitev ne upoštevajo. V času delovanja slovenskih poslovalnic je bilo veliko primerov, ko so zaposleni z lastniki delili svoja opažanja in predloge za izboljšavo, a lastniki temu niso dajali velikega pomena, pa čeprav so velikokrat zaposleni tisti, ki najbolj razumejo trenutne razmere, saj so v stalnem stiku s končnimi strankami, poleg tega pa tudi bolje razumejo slovenski trg in razmišljanje ljudi – za razliko od lastnikov, ki so tuji.

Respondenti se v povprečju ne strinjajo niti s trditvijo, da konflikte z lastniki rešujejo konstruktivno (2,36). To lahko povežemo tudi z rezultati za trditev, da lastniki zaupajo oziroma ne zaupajo zaposlenim. Kot sem že omenila, ponavadi lastniki pri vsakem konfliktu najprej podvomijo v zaposlene in v njihovo delo, čeprav brez konkretne podlage za tako razmišljanje. V takem primeru je seveda težko na konstruktiven način reševati celoten konflikt. Na konflikte se navezuje tudi trditev, da pri opravljanju dela zaposleni pogosto doživljajo konfliktne situacije z lastniki (3,18). Pri tej trditvi se respondenti v povprečju bolj nagibajo k strinjanju kot pa k nestrinjanju, torej so konfliktne situacije z lastniki dokaj pogoste. Glede na to, da te konfliktne situacije očitno ne rešujejo konstruktivno, zna to negativno vplivati na končno uspešnost poslovalnic.

Tabela 15: Rezultati odgovorov na trditev »Podrejeni zaupajo lastnikom.«

Mera strinjanja	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulativ v %
1	4	36,4	36,4
2	2	18,2	54,5
3	1	9,1	63,6
4	3	27,3	90,9
5	1	9,1	100,0
Skupaj	11	100,0	

Za trditev, da podrejeni lastnikom zaupajo, so respondenti v povprečju izkazali dokaj nizko mero strinjanja (2,55). Glede na to, da je zaupanje v vodstvo/lastnike po mojem mnenju dokaj pomemben vidik odnosa med zaposlenimi in vodstvom, lahko tak rezultat označimo kot kritičen. Kar 36,4 % se jih sploh ne strinja s tem, da zaposleni zaupajo lastnikom, dodatnih 18,2 % se jih s trditvijo ne strinja, kar pomeni, da jih skupaj več kot polovica ne čuti, da lahko zaposleni zaupajo lastnikom. Po drugi strani pa je vseeno zanimivo, da je nekdo obkrožil, da zaposleni popolnoma zaupajo lastnikom, 27,3 % oz. trije respondenti so obkrožili, da se s

trditvijo strinjajo. Glede na negativne rezultate ostalih trditev, ki se tičejo lastnikov, bi pričakovala, da bo nivo zaupanja lastnikom še nižji.

Respondenti se v povprečju ne strinjajo s trditvijo, da se lastniki vedno držijo dogovorov in obljub zaposlenim (2,09). Tak rezultat je pričakovan, glede na to, da so ostali rezultati nakazali na nezaupanje med lastniki in zaposlenimi, to nezaupanje s strani zaposlenih je verjetno med drugim tudi posledica tega, da so lastniki v preteklosti kršili dogovore in obljube.

Za trditev, da je komunikacija med lastniki in timom zaposlenih sproščena, so respondenti v povprečju obkrožili, da se s tem niti strinjajo niti ne strinjajo (2,91). Glede na odsotnost lastnikov je ta rezultat še kar pozitiven, saj ponavadi sproščenost z nekom nastopi šele ob rednem stiku z njim. Drži pa, da je odnos lastnikov do zaposlenih nasplošno navidez sproščen, zato verjetno tudi zaposleni čutijo, da so do neke mere lahko sproščeni z lastniki. Vseeno pa glede na rezultat nezaupanja do lastnikov, zaposleni tej navidezni sproščenosti niso podlegli, zato so pri strinjanju s trditvijo o sproščenih odnosih neodločni.

Tabela 16: Rezultati odgovorov na trditev »Sposobni zaposleni zapuščajo naš tim zaradi slabih odnosov z lastniki.«

Mera strinjanja	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulativ v %
1	1	9,1	9,1
2	3	27,3	36,4
3	6	54,5	90,9
4	1	9,1	100,0
Skupaj	11	100,0	

Respondenti se v povprečju bolj ne strinjajo kot pa strinjajo s trditvijo, da sposobni zaposleni zapuščajo njihov tim zaradi slabih odnosov z lastniki (2,64). Tak rezultat lahko pomeni dvoje – ali da sposobni zaposleni zapuščajo tim zaradi drugega razloga in ne zaradi slabih odnosov z lastniki ali pa da sposobni zaposleni sploh ne zapuščajo tima. Glede na to, da so zaposleni izkazali nezaupanje do lastnikov in hkrati v povprečju pokazali zadovoljstvo s timom in sorodnimi dejavniki, lahko zaključim, da zaposleni v splošnem tima ne bi zapustili, če razlog za to ni slab odnos z lastniki. Seveda dopuščam možnost, da so zaposleni tim zapustili zaradi osebnih razlogov ali želje po napredovanju. Predvidevam lahko tudi, da obstaja velika verjetnost, da sposobni zaposleni tima sploh ne zapuščajo – večina respondentov je v poslovalnicah zaposlenih že od začetka.

Tabela 17: Rezultati odgovorov o zadovoljstvu zaposlenih

Splošno o zadovoljstvu	Min	Max	Povp. ocena	Std. odklon
Zadovoljstvo s sodelavci v timu	4	5	4,64	0,50
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	3	5	4,00	0,89
Zadovoljstvo z delovnim časom	3	5	4,09	0,83
Zadovoljstvo z delom	3	5	4,09	0,94
Zadovoljstvo z lastniki	1	4	2,27	1,10
Zadovoljstvo s plačo	1	5	2,82	1,25
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	1	5	2,27	1,35

V svoji raziskavi sem analizirala tudi splošno zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher. Respondenti so morali izbrati stopnjo zadovoljstva za posamezne dejavnike, in sicer od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da z dejavnikom sploh niso zadovoljni, in 5, da so z dejavnikom popolnoma zadovoljni.

Tabela 18: Rezultati odgovorov o zadovoljstvu s sodelavci v timu

Stopnja zadovoljstva	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulativ v %
4	4	36,4	36,4
5	7	63,6	100,0
Skupaj	11	100,0	

Respondenti so najbolj zadovoljni s sodelavci v timu, povprečna stopnja zadovoljstva znaša 4,64. Kar 63,6 % respondentov je popolnoma zadovoljnih s sodelavci v timu, ostalih 36,4 % pa je tudi obkrožilo, da so s sodelavci zadovoljni. Ta rezultat v pozitivnem smislu najbolj izstopa.

Na drugem mestu je zadovoljstvo z delovnim časom. Povprečna stopnja zadovoljstva zaposlenih za ta dejavnik znaša 4,09, kar pomeni da so zaposleni v povprečju zadovoljni z delovnim časom. Lahko bi rekla, da je ta rezultat pričakovan, saj je večina zaposlenih preko študentskega servisa, poleg dela imajo tudi študijske obveznosti in jim ustreza, da se dela v dveh izmenah po 6 ur. Tako jim ob študijskih obveznostih in 6 urah dela preostane še nekaj prostega časa. Poleg tega pa jim verjetno odgovarja tudi sam sistem določanja razporeda dela, saj poslovodja za vsak teden vnaprej sestavi raspored in pri tem upošteva želje vseh zaposlenih.

Tudi pri zadovoljstvu z delom znaša stopnja zadovoljstva 4,09. Ta rezultat je po eni strani presenetljiv, saj je osnovna vloga zaposlenih »prodajalka«, v poslovalnicah je v povprečju bolj malo strank, torej je dela s samo prodajo malo in zna biti to delo kar monotono. Poleg tega pa so večinoma zaposleni študentje, ki imajo tudi v kariernem smislu višje cilje na povsem drugih področjih dela. Po drugi strani pa je njihova vloga razširjena, saj imajo zaradi odsotnosti lastnikov in timskega načina dela veliko več odgovornosti in zadolžitev.

Respondenti so v povprečju zadovoljni tudi s stalnostjo zaposlitve (4,00). Do samega zaprtja poslovalnic se število zaposlenih ni pogosto menjavalo, razen ko je prišlo do optimizacije stroškov. V splošnem pa zaprtja trgovin ali kakšnih nenadnih sprememb zaposleni v poslovalnicah niso pričakovali, torej so bili precej prepričani v stalnost njihove zaposlitve – še posebej upoštevajoč dejstvo, da je večina zaposlenih že od samega začetka. Lastniki pa se tako ali tako niso poglobljali v posamezne zaposlene, zanimala jih je skupna uspešnost.

Zadovoljstvo s plačo je doseglo povprečno stopnjo zadovoljstva 2,82. Torej se zaposleni bolj nagibajo k nezadovoljstvu s plačo, kot pa k zadovoljstvu. Rezultat je pričakovan, saj imajo zaposleni minimalno plačilo. Verjetno pa vedo, da je podobno tudi v ostalih trgovinah oziroma je plačilo približno enako tudi za ostala podobna dela.

Tabela 19: Rezultati odgovorov o zadovoljstvu z lastniki

Stopnja zadovoljstva	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulativ v %
1	3	27,3	27,3
2	4	36,4	63,6
3	2	18,2	81,8
4	2	18,2	100,0
Skupaj	11	100,0	

Najnižja stopnja zadovoljstva je pričakovano stopnja zadovoljstva z lastniki (2,27). V povprečju respondenti niso zadovoljni z lastniki. Je pa zanimiva razporeditev odgovorov – 63,6 % respondentov ni zadovoljnih z lastniki oziroma od teh jih malo manj kot pol sploh ni zadovoljnih z lastniki. Vseeno pa 18,2 % respondentov je zadovoljnih z lastniki, 18,2 % je neodločenih. Verjetno je odgovor posameznikov odvisen tudi od pogostosti stikov z lastniki in seveda od osebnih izkušenj z njimi. Nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih z lastniki pa je vsekakor negativen vpliv na uspešnost poslovalnic.

Tabela 20: Rezultati odgovorov o zadovoljstvu z možnostjo napredovanja

Stopnja zadovoljstva	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulativ v %
1	4	36,4	36,4
2	3	27,3	63,6
3	2	18,2	81,8
4	1	9,1	90,9
5	1	9,1	100,0
Skupaj	11	100,0	

Prav tako je tudi zadovoljstvo z možnostjo napredovanja pri respondentih doseglo povprečno stopnjo 2,27. Nizek rezultat je pričakovan, saj sem že omenila, da so v poslovalnicah zaposleni večinoma študentje z drugačnimi kariernimi cilji, torej napredovanje po njihovih željah tu ne pride v poštev. Zanimivo pa je, da je 18,2 % respondentov vsaj zadovoljnih z možnostjo napredovanja oziroma polovica od teh jih je popolnoma zadovoljnih. Morda niti nimajo kakšnih posebnih želj po izrazitem napredovanju, ali pa vidijo v delu možnost, da se v prihodnosti še kako drugače razširi in jim omogoči napredovanje.

Tabela 21: Rezultati odgovorov na vprašanje: »Ali mislite, da je kvaliteta vašega delovnega življenja ter odnos lastnikov do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ustrezno?«

Odgovor	Frekvenca	Odstotek v %	Odstotek kumulativ v %
Da	1	9,1	9,1
Ne	10	90,9	100,0
Skupaj	11	100,0	

Zadnji sklop mojega anketnega vprašalnika zaključuje vprašanje, ki se nanaša na odnos lastnikov do zaposlenih in ustreznost njihovega vodenja poslovalnic Yves Rocher. Kar 90,9 % respondentov je mnenja, da kvaliteta njihovega delovnega življenja ter odnos lastnikov do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ni ustrezno. Tak rezultat bi moral biti za vsakega vodjo zaskrbljujoč in hkrati znak, da je potrebno nekaj spremeniti. Samo en respondent je odgovoril pritrdilno na to vprašanje, torej zelo izstopa v množici negativnih odgovorov. Mogoče lahko pritrdilen odgovor pripišemo dejstvu, da je verjetno ta respondent v Yves Rocher zaposlen krajši čas in še ni toliko seznanjen z načinom dela lastnikov – torej si v takem primeru še ni mogel ustvariti negativnega mnenja. Morda se z načinom dela lastnikov

ta respondent dejansko strinja ali pa se s takimi vprašanji preprosto ne obremenjuje, posledično nima konkretnih pripomb glede načina vodenja.

Vsi, ki so na vprašanje odgovorili negativno, so podali tudi svoje predloge za izboljšavo stanja v poslovalnicah Yves Rocher. Njihove predloge bom povzela. Vsi respondenti se strinjajo, da bi morali biti lastniki bolj vpeti v vodenje in samo poslovanje, prevzeti bi morali več odgovornosti, več sodelovati z zaposlenimi in si bolj prizadevati za uspešnost. Respondenti pogrešajo redne sestanke, kjer bi bili jasno zastavljeni in razloženi cilji ter podane pohvale (lahko tudi samo ustne) za dobro opravljeno delo, še posebej v primeru uspešnih rezultatov zaposlenih. Primanjkuje torej motiviranja zaposlenih s strani lastnikov. Več respondentov moti tudi neizpolnjevanje obljub lastnikov glede nagrajevanja zaposlenih, torej so mnenja, da bi moralo biti več denarnih in nedenarnih nagrad. Eden izmed respondentov je predlagal hitrejši odziv lastnikov na konfliktno situacije in dileme zaposlenih. Tudi odnose z zaposlenimi bi morali izboljšati ter delati na obojestranskem zaupanju. Omenjena je tudi prenizka plača, eden izmed respondentov je izpostavil celo, da odnos »delaj za takšno plačo ali pa bomo brez težav našli nekoga, ki bo želel delati za tak denar« ni ravno temelj za uspešen odnos med zaposlenimi in lastniki. Vsi respondenti so poudarili, da bi morali lastniki upoštevati mnenja zaposlenih, saj so ti tisti, ki imajo stik s stranko in na podlagi tega tudi pridobijo določene ideje za boljše poslovanje. Eden izmed predlogov je, da bi morali lastniki nameniti več odgovornosti vodji poslovalnic ter ji dati možnost soodločanja. Vsi respondenti so izpostavili, da bi bilo potrebno nameniti veliko večjo pozornost tudi oglaševanju ter organizaciji kakšnih dogodkov in promocij.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko končno svoje hipoteze potrdim oziroma zavržem.

H1: Vodenje lastnikov negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v Yves Rocher.

To hipotezo lahko glede na rezultate anketnega vprašalnika potrdim, saj so lastniki z njihovim načinom vodenja edino področje nezadovoljstva zaposlenih. To se razbere iz sklopa trditev o splošnem zadovoljstvu zaposlenih ter iz sklopa trditev o odnosih z vodstvom/lastniki. Tudi pri vprašanju glede ustreznosti vodenja lastnikov je večina respondentov le-to označila za neustrezno. Izkazalo se je, da so zaposleni nezadovoljni, ker čutijo, da imajo premalo kontakta z lastniki, le-tem ne zaupajo, ne podpirajo njihov način vodenja poslovalnic, prav tako pa niso zadovoljni niti s samim odnosom lastnikov do zaposlenih.

H2: Kreativno okolje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih Yves Rocher.

Respondenti so v povprečju izkazali zadovoljstvo z delom. Prav tako pa so se pri prvem sklopu trditev v povprečju strinjali s tem, da ne razmišljajo o odhodu, tako da lahko tudi to hipotezo potrdim. Respondenti so zadovoljni tudi z delovnim prostorom in delovnimi pogoji. Zaradi odsotnosti lastnikov so zaposleni pri delu povsem samostojni in prisiljeni h kreativnosti pri delu ter reševanju nepredvidenih situacij. Strinjajo se, da neprestano iščejo ideje za boljše poslovanje in so zadovoljni s timskim načinom dela, ki prav tako spodbuja njihovo kreativnost. To je tisto, kar ustvarja kreativno delovno okolje, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H3: Zaposleni v Yves Rocher so zadovoljni z odnosi s sodelavci na isti hierarhični ravni.

Tudi to hipotezo lahko potrdim, saj so respondenti za odnose s sodelavci v timu v povprečju izkazali najvišjo stopnjo zadovoljstva, med seboj si zaupajo, čutijo medsebojno sproščenost in so si pripravljeni pomagati tudi pri osebnih težavah. Lahko rečem, da je stopnja zadovoljstva zaposlenih s sodelavci v pozitivnem smislu najbolj izstopala, to se je izkazalo v sklopu trditev o odnosih na delovnem mestu in tudi pri sklopu splošnega zadovoljstva.

2.2.3 Predlogi za izboljšave

Na podlagi analize rezultatov anketnega vprašalnika lahko navedem svoje predloge za izboljšavo zadovoljstva zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher, ki posledično vpliva tudi na uspešnost teh poslovalnic.

Če povzamem rezultate, lahko ocenim splošno zadovoljstvo in način poslovanja Yves Rocher poslovalnic. Respondenti so bili v povprečju zadovoljni z vsemi dejavniki, izstopalo je predvsem nezadovoljstvo z lastniki in sorodnimi dejavniki. Lastniki prihajajo iz tujine, večino časa so odsotni in so premalo vpeti v poslovanje slovenskih poslovalnic. To je ena izmed glavnih pritožb respondentov, saj so mnenja, da imajo premalo kontakta z lastniki, premalo je komuniciranja in rednih sestankov, tudi strategija poslovanja s strani lastnikov ni skomunicirana, saj zaposleni bolj ali manj ne vedo, kakšni so cilji lastnikov za prihodnost. Po eni strani premalo komuniciranja ni neposredno povezano z nezadovoljstvom zaposlenih, ker pa so lastniki zaposlenim postavili visoke zahteve in standarde za uspešnost, le-ti pričakujejo in potrebujejo vodenje ter usmerjanje k doseganju ciljev. Torej imamo situacijo, kjer lastniki zaposlenim ne posredujejo glavnih ciljev, temveč samo postavijo visoke zahteve in določijo standarde. Potem lastniki zaposlene pustijo brez nadzora in navodil, v primeru neuspeha pa vso odgovornost preložijo na zaposlene. Zaradi dejstva, da so zaposleni prepuščeni sami sebi in morajo istočasno uspešno voditi poslovalnice, so primorani k nenehnemu iskanju idej za izboljšave. Po eni strani jim to prinaša motivacijo, saj jim samostojno iskanje idej v delo vnaša kreativnost in daje občutek odgovornosti. Ta občutek bi bil še toliko bolj prisoten, če bi potem lastniki predloge zaposlenih tudi upoštevali in jih po potrebi implementirali v poslovanje. Po rezultatih sodeč pa lastniki redkokdaj upoštevajo mnenja zaposlenih, kar slednjim daje občutek nemoči in jim jemlje tudi motivacijo do dela ter ponovnega iskanja idej. Zaposleni so mnenja, da prav oni največ vedo o obnašanju potrošnikov, saj so v stalnem kontaktu z njimi, prav tako tudi bolje poznajo slovenski trg, saj so lastniki tujci, ki se nikoli niso poglobili v raziskavo trga. Zaradi odsotnosti lastnikov in njihovih počasnih odgovorov pogosto prihaja do neprijetnih situacij, kjer se morajo zaradi nujnosti zadeve zaposleni skupaj s poslovodjo odločiti v imenu lastnikov ali pa pustiti zadevo stati, s čimer se lahko zgodi zamujen rok. To pa lahko vodi do konflikta, saj lastnikom odločitev zaposlenih ne bo nujno všeč, zopet pa bo odgovornost na strani zaposlenih. Zaposleni so mnenja, da bi morala biti

poslovodja bolj opolnomočena, saj v primeru odstotnosti lastnikov nekdo mora imeti moč odločanja in prevzemanja odgovornosti za nemoteno poslovanje poslovalnic.

Pomanjkanje komuniciranja pa vodi tudi do nedoslednosti s priznanji za dobro opravljeno delo in izrekanjem pohval zaposlenim. Zaposleni se trudijo uspešno voditi poslovalnici in seveda pričakujejo povratni odgovor in opažanja s strani lastnikov – a ne samo kritike, temveč tudi pohvale v primeru dobro opravljenega dela. V trgovinah je poleg same prodaje tudi veliko »obstranskih« delovnih nalog, zaradi katerih je prodaja sploh možna. Po mojem mnenju in mnenju zaposlenih bi se morali lastniki tega zavedati in zaposlene pohvaliti za to delo, žal pa lastniki svoje pohvale in kritike večinoma oblikujejo samo na podlagi končnega zneska prodaje. Tudi to demotivira zaposlene, saj končni znesek prodaje ni neposredno odvisen od njih – za poslovalnici je značilen nizek obisk strank, z majhnim številom strank je težko doseči visok povprečni znesek prodaje. Na število strank pa zaposleni ne morejo vplivati drugače kot s predlogi za privabljanje novih strank, teh predlogov pa lastniki ne upoštevajo, torej je celotna situacija podobna začaranemu krogu.

Problem je tudi v nezaupanju med zaposlenimi in lastniki. Lastniki bi si zaupanje v zaposlene pridobili z rednimi stiki in opazovanjem njihovega dela. Zaposleni pa so zaupanje v lastnike izgubili, ko so le-ti obljubljali, a obljub niso izpolnili, poleg tega pa tudi že sam način vodenja lastnikov zaposlene odvrča od zaupanja v njih.

Respondenti so v povprečju zelo zadovoljni s sodelavci na istem hierarhičnem nivoju oziroma s sodelavci v timu, zadovoljni so tudi z delovnimi pogoji, s samim delom ter stalnostjo zaposlitve. To dejstvo bi lahko bilo za lastnike poslovalnic spodbudno, saj je splošno zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešnost. Zadovoljstvo zaposlenih bi lahko lastniki nadgradili, izkoristili in na njem zasnovali tudi poslovni uspeh. Žal pa je situacija obratna, saj so ravno lastniki tisti, ki zaposlenim povzročajo nezadovoljstvo. Tudi s plačo so zaposleni nezadovoljni, saj prejemajo že tako minimalno plačilo, upoštevajoč vse njihove odgovornosti pa lahko to plačilo še toliko bolj označimo za izredno nizko. Glede na slab poslovni rezultat poslovalnic težko pričakujemo, da bodo lastniki pripravljene kaj ukreniti v tej smeri in plačilo zaposlenim povečati. Tudi z nagradami zaposleni niso zadovoljni, saj menijo, da bi si jih zaslužili glede na njihov vložen trud – denarne ali nedenarne nagrade.

Za izboljšanja celotnega načina vodenja lastnikov in zadovoljstva zaposlenih predlagam naslednje ukrepe.

Uvedejo naj se redni sestanki z zaposlenimi, tedenski ali mesečni, v bistvu ni potrebno, da so sestanki zelo pogosti, pomembno je le, da so redni in da zaposleni vedo, da se lahko zanesejo na prisotnost lastnikov na teh sestankih. Zelo pomembna je percepcija kredibilnosti komunikacije med lastniki in zaposlenimi, saj ta vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z lastniki. Ker si zaradi oddaljenosti lastniki ne morejo privoščiti fizične udeležbe na vsakem sestanku, predlagam tudi sestanke preko programa Skype ali kakšnega drugega podobnega programa. Zaposleni, ki so v neposrednem stiku s potrošniki, bi seznanjali lastnike z reakcijami, željami in potrebami potrošnikov. Ta komunikacija pa bi se morala odvijati zelo pogosto. Prav za to smer komunikacije, od spodaj navzgor, je Skype idealna rešitev, saj omogoča zaposlenim

pogosto poročanje brez potrebe po fizični udeležbi. Zaposleni lahko svoja opažanja posredujejo tudi preko elektronske pošte, lastniki pa se morajo potruditi, da pošto zaposlenih redno prebirajo, in ko je potrebno, nanjo tudi odgovorijo. Vzpostavili pa bi lahko tudi kakšen intranet za sodelovanje med lastniki in zaposlenimi. Na rednih (tedenskih, mesečnih) sestankih bi zaposleni z lastniki delili bolj splošne, pomembne povratne informacije, opažanja, morebitna vprašanja, hkrati pa bi lastniki lahko sestanek izkoristili za podrobnejša navodila za delo, morda z zaposlenimi delili tudi finančne podatke o skupni uspešnosti. Po Hackman-Oldhamovem modelu motivacije morajo zaposleni občutiti pomembnost in odgovornost, poznati morajo rezultate, da bi potem občutili osebno odgovornost za te rezultate in uspešnost. S povratnimi informacijami bi lastniki tako dosegli večjo motivacijo zaposlenih, saj bi ti rezultat povezali s svojim delom ter se še bolj potrudili pri sami prodaji ali pa bi poiskali drugačne načine za doseganje uspešnosti. Z rednim kontaktom z lastniki bi dobili zaposleni zaupanje v njih ali pa bi vsaj razumeli njihov način razmišljanja. Na podlagi tega bi se potem v nepredvidenih situacijah tudi znali primerno odločati. V primeru nujnih situacij predlagam tudi izredne sestanke, če pa za lastnike udeležba ni izvedljiva, priporočam opolnomočenje poslovodje, da ravna v njihovem imenu. Pomembno je, da imajo zaposleni svobodo, da sprejemajo odločitve v zvezi z zahtevami potrošnikov. Ker je v poslovalnicah zaposleno večje število ljudi, je seveda bolj razumno, da bi imela to svobodo odločanja predvsem poslovodja. Ostali zaposleni sodelujejo s poslovodjo in potem tudi sprejemajo odločitve na podlagi dogovora s poslovodjo. Poslovodja je vezni člen med lastniki, zaposlenimi in strankami. Za nemoteno poslovanje mora imeti dovolj pristojnosti za odločanje glede določenih zadev, brez da bi vsakič potreboval soglasje lastnikov, saj se čakanje na njihov odgovor lahko zavleče in posledično poslovanje prekine. To lahko vodi do nezadovoljnih strank, poslovnih partnerjev ...

Menim, da bi morali lastniki dajati večji pomen predlogom zaposlenih, saj so ti v vsakodnevem stiku s strankami, razumejo njihovo obnašanje in velikokrat tudi najbolje vedo, kako vplivati na višjo prodajo. Torej bi morali lastniki zaposlenim predstaviti različne možnosti, ki so seveda v okviru njihovih zmožnosti, s prednostmi in slabostmi, poslušati predloge zaposlenih in jih vključiti v odločanje. Poleg tega pa lahko zaposleni svetujejo tudi glede samega načina dela v poslovalnicah, saj vsak dan opravljajo to delo, torej tudi vedo, kako doseči višjo produktivnost. Na tak način bi pri zaposlenih dosegli občutek pomembnosti, osebne odgovornosti, motivacije, hkrati pa bi lastniki dobili tudi koristne ideje, ki se jih sami morda ne bi uspeli spomniti.

Za večje zadovoljstvo potrebujejo zaposleni tudi več pohvale s strani lastnikov. Seveda zaposleni ne pričakujejo pohvale za vsako manjšo opravljeno delovno nalogo, bi pa bili bolj motivirani, če bi lastniki opazili in priznali njihovo dobro delo. Menim, da kriterij za dobro opravljeno delo ne bi smela biti samo dejanska prodaja oziroma višina zneska, saj imajo zaposleni veliko drugih delovnih nalog, ki posredno vodijo do prodaje. Poleg tega pa, kot sem že omenila, prodaja ni odvisna samo od zaposlenih, saj imata poslovalnici zelo nizko število obiskovalcev, posledično je težko doseči visoko prodajo. Torej, če sodimo po tem kriteriju, so

zaposleni redkokdaj uspešni pri svojem delu, kar pa nujno ne drži, saj vlagajo veliko truda tako v prodajo kot tudi v ostale aktivnosti.

Zaposleni bi bili bolj motivirani, če bi prejeli stimulatívno plačilo. Njihova urna postavka je zelo nizka, prav tako minimalno plačilo prejema tudi redno zaposlena, tako da bi jim vsako povečanje plačila v primeru uspešno opravljenega dela zelo veliko pomenilo. Najprej bi bilo potrebno mejo zneska prodaje za stimulacijo postaviti nižje, na bolj realno raven, saj zaposleni trenutno mejo dosežejo samo v času novoletnih praznikov, ko je prodaja izjemoma zelo visoka. Pa tudi v tem obdobju še nikoli do zdaj niso prejeli stimulacije, čeprav so bili zelo uspešni pri prodaji. V oči bode tudi dejstvo, da lastniki niso izpolnili svoje obljube – glede tega svetujem, da naj v bodoče lastniki raje ne dajejo obljub, če ne verjamejo, da jih bodo zmožni izpolniti, saj neizpolnjene obljube vodijo do razočaranja in nezadovoljstva zaposlenih. Denarne nagrade oziroma stimulatívno plačilo bi zaposlene seveda motiviralo, se pa zavedam, da imajo lastniki finančne težave zaradi slabše prodaje poslovalnic, torej si zaenkrat teh izdatkov ne morejo privoščiti. Zato predlagam, da zaposlene nagrajujejo nekoliko drugače, in sicer s popusti na določene izdelke ali pa kar z izdelki. Glede na dosežen znesek prodaje bi si lahko zaposleni izbrali izdelke iz trgovine v vrednosti, ki bi bila sorazmerna z njihovo uspešnostjo pri prodaji oziroma bi jim lahko glede na prodajo ponudili možnost koriščenja raznih popustov na izdelke. Prav tako bi lahko na podoben način nagradili zaposlene tudi za urejenost trgovin, za prejete pohvale s strani strank, za doseženo število novih strank v sistemu zvestobe, za kakšne dosežke v nepredvidenih situacijah ...

Lastniki morajo tudi opustiti način razmišljanja, da v primeru odhoda teh zaposlenih tako ali tako vedno pridejo novi, ki so pripravljeni delati za tako nizko plačilo. Sicer je v končni fazi to res, sem pa mnenja, da v komunikaciji z zaposlenimi tega lastniki ne bi smeli izpostavljati na tak način, saj daje zaposlenim občutek nepomembnosti in jih demotivira. Zaposleni morajo imeti občutek, da jih lastniki cenijo in da spoštujejo njihovo delo. Lastniki morajo slabše finančno stanje skomunicirati do zaposlenih tako, da bodo ti razumeli, da si lastniki trenutno ne morejo privoščiti večjih izdatkov za plačila zaposlenim. Ti pa morajo razumeti, da je njihovo delo kljub nizkemu plačilu cenjeno in bo nagrajeno v okviru zmožnosti lastnikov. Vsak konflikt naj rešujejo tako, da poiščejo rešitev, ki bo ustrezala obema stranema oziroma naj vsaka stran malo popusti, da se doseže kompromis.

Predlagam tudi izobraževanje za vse zaposlene oziroma vsaj tiste, ki so v poslovalnicah zaposleni že dalj časa. Francosko podjetje Yves Rocher organizira uvajanja in izobraževanja o novih izdelkih dvakrat na leto. Lastniki poslovalnic bi lahko na ta izobraževanja poslali več zaposlenih, toliko, da lahko trgovini še vedno normalno obratujeta. Na teh izobraževanjih bi zaposleni pridobili veliko koristnih znanj, ki bi jih potem kasneje lahko uporabili v praksi v prodaji in pri ravnanju s strankami. Še bolj pomembno pa se mi zdi, da bi zaposleni na ta način še bolj vzljubili blagovno znamko Yves Rocher, čutili bi večjo pripadnost do blagovne znamke in slovenskih poslovalnic, zagotovo pa bi se počutili, kot da so nagrajeni za svoje delo, saj na vsakem izobraževanju udeleženci prejmejo darila Yves Rocher, izdelkov visoke

vrednosti. Ta darila so s strani podjetja Yves Rocher iz Francije, torej lastniki slovenskih poslovalnic ne bi imeli stroškov.

Ker so zaposleni večinoma študentje z višjimi kariernimi cilji, predlagam, da jim lastniki pokažejo možnost za napredovanje v njihovem podjetju oziroma v skladu s širjenjem blagovne znamke Yves Rocher. Seveda bi to prišlo v poštev za tiste zaposlene, ki so se resnično izkazali in so vredni napredovanja, poleg tega pa morajo imeti željo po tem, da ostanejo v sodelovanju z Yves Rocher tudi po končanem študiju. Na ta način bi zaposleni verjetno potrpeali z nizkim plačilom in se še bolj potrudili s svojim delom, saj bi videli potencial za razvoj in napredovanje.

SKLEP

Uspešnost organizacij temelji na zaposlenih in njihovem zadovoljstvu. Boljši kot bodo pogoji na delovnem mestu, vzdušje v organizaciji in timu, odnosi med sodelavci in seveda odnosi z nadrejenimi, večje bo zadovoljstvo zaposlenih. Posledično bo večja tudi njihova pripravljenost na delo, v svoje delo bodo vložili več truda in končno se bo povečala tudi njihova produktivnost. Sodobne organizacije se tega vse bolj zavedajo, zato je tudi vedno več govora o tem, kako z vplivanjem na različne dejavnike doseči in spodbuditi zadovoljstvo zaposlenih. Ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih vedno vplivajo tudi na večjo uspešnost zaposlenih in posledično na večjo uspešnost organizacije.

V magistrskem delu sem analizirala zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher. Ker sem tam tudi sama zaposlena, sem imela priložnost opazovati zaposlene in nihanje njihovega zadovoljstva. Zato sem se odločila izvesti raziskavo, da bi lastnike slovenskih poslovalnic Yves Rocher opozorila na pomen zadovoljstva zaposlenih in izpostavila kritična področja, ki se jim je potrebno posvetiti.

Teoretični del temelji na prebrani literaturi na tematiko zadovoljstva zaposlenih in na opazovanju z udeležbo, empiričnega dela pa sem se lotila z anketnim vprašalnikom, ki sem ga razdelila med zaposlene slovenskih poslovalnic Yves Rocher. Glavni del anketnega vprašalnika je bil razdeljen na 4 sklope, s katerimi sem se bolj podrobno posvetila raziskavi naslednjih dejavnikov zadovoljstva: pogoji na delovnem mestu, razpoloženje in odnosi na delovnem mestu, odnosi z lastniki/vodstvom ter splošno zadovoljstvo.

Postavila sem tudi tri hipoteze, ki sem jih na podlagi rezultatov raziskave potem tudi potrdila. Pri prvi sem predpostavila, da lastniki poslovalnic negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izkazalo se je, da je ta trditev resnična, hipotezo sem potrdila. Z drugo hipotezo sem predpostavila, da kreativno delovno okolje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in tudi to hipotezo sem lahko potrdila. Tretja hipoteza pa se je glasila: Zaposleni v Yves Rocher so zadovoljni s sodelavci na isti hierarhični ravni. Glede na rezultate sem lahko potrdila tudi to hipotezo.

V okviru raziskave sem ugotovila, da so bili respondenti v povprečju zadovoljni z vsemi dejavniki, v negativnem smislu je izstopalo samo nezadovoljstvo z lastniki in sorodnimi dejavniki.

Glede pogojev na delovnem mestu, se zaposleni strinjajo, da tim neprestano teži k iskanju idej za boljše poslovanje, zadovoljni so tudi z delovnimi pogoji ter s timskim načinom dela. Tudi delo v dveh izmenah jih v povprečju ne izčrpa, niti jih način dela ne ovira, da bi bili sproščeni na delovnem mestu.

Rezultati glede odnosov med zaposlenimi so prav tako zelo spodbudni, saj kažejo na to, da so odnosi v timu zaposlenih dobri oziroma prijateljski, zaposleni čutijo, da si med sabo lahko zaupajo in so zadovoljni s svojimi sodelavci v timu. Vsekakor je klima v organizaciji vedno eden izmed ključnih dejavnikov za zadovoljstvo in prijetno počutje zaposlenih. Zaenkrat tudi ne kaže na to, da bi si zaposleni želeli pustiti delo in oditi drugam, niti, da bi bili naveličani dela, ki ga opravljajo.

V primerjavi s sklopom o zadovoljstvu zaposlenih s sodelavci, sklop, kjer sem analizirala njihove odnose z lastniki oziroma vodstvom, povsem izstopa. Predvsem so bili respondenti mnenja, da prejemajo premalo stimulativnih nagrad oziroma so premalo nagrajeni za svoje delo. Prav tako je negativno tudi, da ne čutijo, da bi lahko lastnikom zaupali, niti da lastniki zaupajo njim, kar seveda vodi do konfliktnega vzdušja med njimi. Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da respondenti v veliki meri čutijo pomanjkanje stikov z lastniki in menijo, da bi bilo potrebno uvesti redne sestanke, ki so za zdaj bolj izjema kot pravilo.

V zadnjem sklopu sem analizirala splošno zadovoljstvo zaposlenih. Respondenti so najbolj zadovoljni s sodelavci v timu in z delovnim časom, najmanj pa z odnosi z lastniki in njihovim načinom dela. Torej ti rezultati samo še dodatno potrjujejo rezultate iz prejšnjih sklopov.

Lastniki slovenskih poslovalnic Yves Rocher imajo velik potencial, da v zaposlenih ustvarijo močen človeški kapital, saj so ti v splošnem zadovoljni z večino dejavnikov dela. Vseeno pa se morajo lastniki zavedati, da je potrebno veliko izboljšav na odnosih med njimi in zaposlenimi oziroma na področju zadovoljstva zaposlenih z vodstvom. Predvsem morajo vzpostaviti bolj učinkovit sistem komuniciranja, saj zaposleni potrebujejo motiviranje, vodenje, nadzor, povratne informacije in občutek podpore s strani lastnikov. Vse to je možno le z rednim kontaktom med obema stranema, zato predlagam lastnikom, da uvedejo redne sestanke, kjer bo možno poročanje o novostih, izpostavljanje raznih dilem ter dajanje navodil za prihodnost. Na ta način bi se sčasoma vzpostavilo tudi medsebojno zaupanje, saj bi lastniki bolj spoznali sposobnosti zaposlenih, ti pa bi dobili občutek, da se lahko v primeru kriznih situacij obrnejo na lastnike.

Lastniki slovenskih poslovalnic Yves Rocher si morajo priznati, da so zaposleni tisti, ki imajo neposreden stik s končnimi kupci, torej najbolj razumejo njihove nakupovalne navade. Iz tega sledi, da imajo zaposleni možnost vpogleda v nakupovalno vedenje strank in s tem se jim rojevajo tudi ideje za boljše prodajne načine ali kakšne druge izboljšave, ki bi vodile v končni uspeh poslovalnic. Predlogom zaposlenih je potrebno dajati večji pomen in jih upoštevati, to

bi vodilo tudi do večjega zadovoljstva zaposlenih, saj bi se počutili koristne, cenjene in upoštevane. Predlagam tudi večje opolnomočenje poslovodje, ki mora imeti dovolj pooblastil, da lahko v primeru odsotnosti lastnikov in krizne situacije ravna v imenu lastnikov. To je edini način za nemoteno poslovanje.

Za doseganje zadovoljstva je zaposlene potrebno motivirati in za dobro delo nagraditi. Tudi na tem področju bodo morali lastniki uvesti nekaj sprememb. Dokler se finančno stanje ne izboljša, naj lastniki zaposlene nagrajujejo vsaj z nedenarnimi nagradami. Te imajo večinoma še večji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih kot denarne nagrade. Tu sem predlagala nagrade v smislu izrečenih pohval in priznanj za dobro opravljeno delo, možnost izbire izdelkov za zaposlene v določeni vrednosti ali možnost koriščenja popustov na različne izdelke.

Tudi izobraževanje zaposlenih zahteva večjo pozornost lastnikov. Zaposleni bodo na ta način bolj usposobljeni za delo in posledično bolj učinkoviti. Istočasno pa se bodo z delom lažje poistovetili, saj jih bodo zanimiva izobraževanja pritegnila in jim dala občutek, da so del blagovne znake Yves Rocher, torej bo večji njihov občutek pripadnosti.

V končni fazi pa je potrebno imeti v mislih tudi prihodnost zaposlenih in njihovo željo po razvoju, saj je od tega odvisen njihov odhod iz poslovalnic Yves Rocher. Glede na rezultate raziskave in stopnjo zadovoljstva zaposlenih s sodelavci v timu lahko rečem, da so ti zaposleni usklajeni in se medsebojno dopolnjujejo. Za takšno vzdušje in delovno usklajenost je potrebno dobro vodenje in motiviranje, seveda pa so ključni tudi posamezniki znotraj tima. V primeru, da bi lastniki želeli te zaposlene zadržati, v mislih imam predvsem študente po izteku študentskega statusa, jim morajo omogočiti možnosti razvoja v kariernem smislu. Večina zaposlenih preko študentskega servisa ima višje karijerne cilje, lastniki pa bodo morali pretehtati, kateri od njih so vredni, da bi jih zadržali tudi po izteku njihovega statusa. Ponuditi jim bo potrebno možnost za napredovanje v prihodnosti. Razvoj slovenskih poslovalnic Yves Rocher in s tem širjenje možnosti za napredovanje zaposlenih pa bo možen šele z uspešnim poslovanjem poslovalnic, to pa je posredno povezano z zadovoljstvom zaposlenih – krog je sklenjen.

V slovenskih poslovalnicah Yves Rocher delajo zaposleni, ki so s svojim delom in sodelavci v timu zadovoljni, vzpostaviti pa je potrebno odnos z lastniki in sistem komuniciranja. Na ta način bo poslovanje potekalo bolj tekoče, zaposleni bodo bolj zagnani za svoje delo in pri tem bolj učinkoviti, sčasoma se bo lahko to pokazalo tudi na sami uspešnosti poslovalnic. Bodoče raziskave, ki presegajo okvir tega magistrskega dela, bi lahko nadgradile mojo raziskavo in se posvetile dejanski povezavi med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo poslovalnic oziroma prodajno uspešnostjo zaposlenih. Zanimivo bi bilo raziskati, kolikšen vpliv ima zadovoljstvo zaposlenih na končne poslovne rezultate ter tako zadovoljstvu zaposlenih pripisati tudi nek merljiv rezultat.

LITERATURA IN VIRI

1. Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
2. *Devenez franchisé(e)*. Najdeno 9. maja na spletnem naslovu <http://www.yves-rocher.fr/control/epm/france/fr/devenez-franchises>
3. Dimovski, V., Penger, S., Škerlevaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učēča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
4. Dul, J., & Ceylan, C. (2010). *Work environments for employee creativity*. *Ergonomics*. Rotterdam: Rotterdam School of Management.
5. Fleming, H. J., & Asplund, J. (2007). *Human Sigma, Managing the Employee Customer Encounter*. New York: Gallup Press.
6. Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010) The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 415-431.
7. Handsome, J. D. (2009). *The Relationship Between Leadership Style and Job Satisfaction*. Minneapolis: Walden University.
8. Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
9. Jensen, D., McMullen, T., & Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for – and from – your employees*. New York: AMACOM, American Management Association.
10. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Košmelj, B., & Rovar, J. (2000). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lowe, G. S. (2010). *Creating healthy organizations: how vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Toronto: University of Toronto Press.
15. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
16. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
17. Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.

18. Rajagopal, A. (2008). Team performance and control process in sales organization. *Team Performance Management*, 14, 70-85.
19. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
20. Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
21. Roos, J. (1997). *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. London: Macmillian Business.
22. Ruvan, J., & Turk, T. (2008). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Scarpello, V. G., & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
24. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33–53.
25. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual elements on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
26. Svetlik, I. (1989). Motivi za delo, v Motivacija in motiviranje, *Bilten Zveze društev kadrovskih delavcev Slovenije*, 16, 47–58.
27. Torrington, D., & Hall, L. (1987). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
28. Vrhunc, D. (2006). Vpliv uvajanja sistema učinkovitega vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. *HRM*, 4(12), 48–50.
29. Werther, W. B., & Davis, J. R. K. (1987). *Personnel Management and Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
30. Yves Rocher (2012). *Yves Rocher katalog*. Pariz: Yves Rocher.
31. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
32. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžement človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Vzorec anketnega vprašalnika

Spoštovani!

Sem absolventka ekonomske fakultete in pripravljam magistrsko nalogo, v kateri bom analizirala zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih poslovalnicah Yves Rocher. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela. Prosim vas, da na zastavljena vprašanja odgovorite čim bolj iskreno.

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje in vas lepo pozdravljam!

Nives Romih

SPLOŠNI PODATKI ANKETIRANCA/-KE

Obkrožite številko, ki za vas ustreza.

SPOL

1. MOŠKI
2. ŽENSKI

STAROST

1. Do 20 let
2. Od 21 do 25 let
3. Od 26 do 30 let
4. Od 31 do 40 let
5. Nad 41 let

KONČANA IZOBRAZBA

1. SREDNJA ŠOLA
2. VIŠJA ŠOLA
3. VISOKA ŠOLA, UNIVERZA
4. MAGISTERIJ ...

ZAPOSLOSTEV

1. ZA NEDOLOČEN ČAS
2. ZA DOLOČEN ČAS
3. PREKO ŠTUDENTSKEGA SERVISA
4. DRUGO _____

DOBA ZAPOSLOSTITVE

1. Do pol leta
2. Od pol leta do 1 leta
3. Več kot 1 leto

Vsak vidik vašega zadovoljstva ocenite tako, da ob trditvi obkrožite samo eno številko od 1 do 5, pri čemer pomeni:

- 1 - Nikakor se ne strinjam
- 2 - Se ne strinjam
- 3 - Sem neodločen
- 4 - Se strinjam
- 5 - Popolnoma se strinjam

1. NAČIN DELA NA DELOVNEM MESTU

TRDITEV	Nikakor se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	(1)				(5)
Delovni pogoji (oprema, sredstva, delovni prostor ...) so dobri.	1	2	3	4	5
Delo ob vikendih in praznikih me moti.	1	2	3	4	5
Delo v dveh izmenah me zelo izčrpa.	1	2	3	4	5
Način dela me spodbuja, da sem kreativen/-a.	1	2	3	4	5
Način dela spodbuja timsko delo in skupno reševanje problemov.	1	2	3	4	5
Tim zaposlenih, v kateremu delam, teži k temu, da neprestano iščemo ideje za boljše poslovanje.	1	2	3	4	5
Moje naloge in odgovornosti mi predstavljajo izziv.	1	2	3	4	5
Imam svobodo, da sam/-a določim potek svojega dela in delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Način dela me ovira, da sem sproščen/-a na delovnem mestu.	1	2	3	4	5

2. RAZPOLOŽENJE IN ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

TRDITEV	Nikakor se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	(1)				(5)
Naveličan/-a sem dela, ki ga opravljam.	5	2	3	4	5
Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.	1	2	3	4	5
Nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav.	1	2	3	4	5
Odnosi v timu zaposlenih so dobri/prijateljski.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/-a sem s sodelavci v timu.	1	2	3	4	5
Rad/-a prihajam v službo.	1	2	3	4	5
Všeč mi je, da se v timu upošteva tudi moje mnenje.	1	2	3	4	5
O terminih za letni dopusti in prosti čas se odločam sam/-a, moje želje se upošteva.	1	2	3	4	5

3. ODNOSI Z LASTNIKI/VODSTVOM

TRDITEV	Nikakor se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	(1)				(5)
Lastniki zaupajo svojim zaposlenim.	5	2	3	4	5
Z lastniki imam dovolj stikov.	1	2	3	4	5
O svojem delu se lahko odprto pogovarjam z lastniki.	1	2	3	4	5
Sestanki med lastniki in timom zaposlenih so redni in jih je dovolj.	1	2	3	4	5
Delovno vzdušje med lastniki in zaposlenimi je dobro.	1	2	3	4	5
Politika, kratkoročni in dolgoročni cilji lastnikov so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Lastniki posredujejo informacije na razumljiv način.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost soodločanja pri odločitvah lastnikov.	1	2	3	4	5
Lastniki so postavili zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Konflikte z lastniki rešujemo konstruktivno.	1	2	3	4	5
Lastniki nas ustrezno nagrajujejo za naše delo.	1	2	3	4	5
Stimulativnih nagrad za naše delo je premalo.	1	2	3	4	5
Podrejeni zaupajo lastnikom.	1	2	3	4	5
Lastniki se vedno držijo dogovorov in obljub zaposlenim.	1	2	3	4	5
Komunikacija med lastniki in timom zaposlenih je sproščena, prijateljska ...	1	2	3	4	5
Lastniki so pripravljeni pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oziroma osebnih težav zaposlenih.	1	2	3	4	5
Sposobni zaposleni zapuščajo naš tim zaradi slabih odnosov z lastniki.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju dela zaposleni pogosto doživljamo konfliktno situacijo z lastniki.	1	2	3	4	5

4. SPLOŠNO O ZADOVOLJSTVU

TRDITEV	Sploh nisem zadovoljen/-a	Nisem zadovoljen/-a	Nisem niti nezadovoljen/-a niti zadovoljen/-a	Sem zadovoljen/-a	Sem zelo zadovoljen/-a
Zadovoljstvo s sodelavci v timu	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z lastniki	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s plačo	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5

5. Ali mislite, da je kvaliteta vašega delovnega življenja ter odnos lastnikov do zaposlenih in njihovo vodenje te organizacije ustrezno?

DA NE (obkrožite izbran odgovor)

6. Če ste odgovorili z NE, vas prosim za nekaj predlogov, kako to v poslovalnicah Yves Rocher izboljšati.

PREDLOG: _____

