

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANITA LEDINEK







UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V MEDNARODNEM PODJETJU**

Ljubljana, julij 2013

ANITA LEDINEK

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Anita Ledinek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Zadovoljstvo zaposlenih v mednarodnem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega 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 diplomskem 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 diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD.....                                                                                | 1  |
| 1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU .....                                               | 2  |
| 1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih ter povezava z zavzetostjo in pripadnostjo ..... | 2  |
| 1.2 Povezava med zadovoljstvom in organizacijsko klimo ter organizacijsko kulturo .....  | 6  |
| 1.3 Merjenje in spremljanje zadovoljstva zaposlenih .....                                | 7  |
| 2 DEJAVNIKI (NE)ZADOVOLJSTVA IN (NE)ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH .....                          | 8  |
| 2.1 Motiviranje na delovnem mestu .....                                                  | 10 |
| 2.2 Vrednote zaposlenih in skupni cilji .....                                            | 13 |
| 2.3 Nagrajevanje zaposlenih .....                                                        | 14 |
| 2.4 Možnost napredovanja in sprotnega usposabljanja.....                                 | 14 |
| 2.5 Vpliv vodij in delovnega okolja.....                                                 | 16 |
| 2.6 Varnost zaposlitve.....                                                              | 17 |
| 2.7 Dvosmerno komuniciranje in pomen povratnih informacij .....                          | 18 |
| 2.8 Medosebni odnosi pri delu.....                                                       | 18 |
| 2.9 Zanimivo delo .....                                                                  | 19 |
| 2.10 Ostali dejavniki .....                                                              | 19 |
| 3 ZADOVOLJSTVO IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU .....                         | 20 |
| 3.1 Kratka predstavitev podjetja in okoliščine na trgu .....                             | 21 |
| 3.2 Metode ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju .....                | 22 |
| 3.3 Usposabljanje zaposlenih v podjetju.....                                             | 23 |
| 3.4 Kazalniki uspešnosti .....                                                           | 24 |
| 3.5 Struktura plač v izbranem podjetju ter nagrajevanje zaposlenih .....                 | 25 |
| 3.6 Uporabljena metoda merjenja zadovoljstva.....                                        | 27 |
| 3.7 Demografske značilnosti anketirancev .....                                           | 27 |
| 3.7.1 Anketiranci glede na spol in starost .....                                         | 27 |
| 3.7.2 Anketiranci glede na izobrazbeno strukturo .....                                   | 29 |
| 3.7.3 Anketiranci glede na delovno področje.....                                         | 29 |
| 3.7.4 Anketiranci glede na delovno dobo v podjetju in vrsto pogodbe o zaposlitvi ....    | 30 |
| 3.8 Analiza rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih 2012 .....                       | 31 |
| 3.9 Primerjava dviga / upada zadovoljstva glede na leto 2010.....                        | 35 |
| 3.10 Glavne ugotovitve, predlogi in priporočila za povečanje zadovoljstva zaposlenih.    | 36 |
| SKLEP .....                                                                              | 38 |
| LITERATURA IN VIRI.....                                                                  | 41 |

## KAZALO SLIK

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Model zavzetosti zaposlenih po Albrechtu .....                    | 5  |
| Slika 2: Struktura plač v proučevanem podjetju .....                       | 26 |
| Slika 3: Število anketirancev glede na spol in starost .....               | 28 |
| Slika 4: Anketiranci glede na izobrazbeno strukturo (v %) .....            | 29 |
| Slika 5: Anketiranci glede na delovno področje (v %) .....                 | 30 |
| Slika 6: Anketiranci glede na delovno dobo v podjetju (v %) .....          | 30 |
| Slika 7: Zavzetost zaposlenih (v %).....                                   | 31 |
| Slika 8: Učinkovitost pri delu (v %).....                                  | 32 |
| Slika 9: Osredotočenost na stranke in pravičnost do zaposlenih (v %) ..... | 33 |
| Slika 10: Neposredno vodstvo (v %).....                                    | 33 |
| Slika 11: Ostale komponente zadovoljstva (v %) .....                       | 34 |
| Slika 12: Integracija organizacije (v %).....                              | 34 |
| Slika 13: Primerjava med letoma (v %) .....                                | 35 |
| Slika 14: Primerjava med letoma – nadaljevanje (v %).....                  | 35 |



## UVOD

Zaposleni so gonilna sila podjetja, njihovo zadovoljstvo pa pomemben dejavnik uspeha in delovanja podjetja. Na zadovoljstvo vpliva več med seboj povezanih dejavnikov, tako znotraj kot zunaj podjetja. Na nekatere od teh dejavnikov ima podjetje velik vpliv in jih lahko z različnimi ukrepi spremeni – izboljša. V podjetju je smiselno zadovoljstvo spremljati in meriti, z namenom, da ugotovimo, kaj in na kakšen način ga lahko še izboljšamo in s tem posledično izboljšamo tudi pripadnost zaposlenih podjetju in njegovo organizacijsko klimo.

V preučevanem mednarodnem podjetju verjamejo, da so zadovoljni in podjetju visoko pripadni zaposleni bolj učinkoviti, uspešnejši, več pripomorejo k dobremu in učinkovitemu delovanju podjetja ter tudi z večjim veseljem prihajajo na delovno mesto. Posledično so manj odsotni, imajo večjo motivacijo, se raje dodatno usposabljaajo ter s tem večajo svojo učinkovitost. Primarni cilj vsakega podjetja je dobiček, ki pa ga lahko doseže z doseganjem sekundarnih ciljev, eden od pomembnejših so dobri, zanesljivi, učinkoviti in stalni delavci z visoko pripadnostjo podjetju. Prav zato je pomembno, da se v podjetju spremlja zadovoljstvo zaposlenih ter organizacijsko klimo podjetja, da lahko vodstvo s povratno informacijo od zaposlenih pravočasno prepozna, kje so priložnosti za izboljšanje, nadgradnjo in s tem tudi možnosti učinkovitejšega delovanja podjetja in zadovoljne delovne sile.

**Namen** diplomskega dela je analizirati trenutno stanje zadovoljstva v izbranem podjetju in poiskati možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih za naprej - poiskati kritične dejavnike nezadovoljstva in dejavnike, ki pripomorejo k zadovoljstvu pri delu.

Uvodoma si zastavimo naslednja **raziskovalna vprašanja**:

Kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju? Katere komponente zadovoljstva so kritične – kje je največ nezadovoljstva? Na katerih področjih je zadovoljstvo najvišje? Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v letu 2012 v primerjavi z letom 2010? Kako bi v podjetju lahko zadovoljstvo zaposlenih do naslednje raziskave povečali?

Uporabimo naslednje **metode raziskovalnega dela**:

V prvem, teoretičnem delu naloge opredeljujemo zadovoljstvo zaposlenih, možne vzroke za povečanje/zmanjšanje le-tega, dejavnike zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih ter ostale teoretične pojme na podlagi pregleda obstoječe literature in raziskav.

V praktičnem delu naloge proučujemo trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Predstavimo metode ugotavljanja zadovoljstva v podjetju, vrste usposabljanj, kazalnike uspešnosti, strukturo plač in vrste nagrajevanja. S pomočjo strukturiranega

anketnega vprašalnika analiziramo zadovoljstvo zaposlenih glede na različne kriterije. Kritično ovrednotimo dobljene rezultate in jih povežemo v smiselno celoto. Splošni nivo zadovoljstva primerjamo s predhodno opravljeno anketo v letu 2010. Analizo predstavimo opisno in grafično. Podamo predloge za izboljšanje in priporočila za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

## **1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU**

Zadovoljstvo pri delu (Zupan, 2001, str. 104) je prijetna, oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Dojemanje zadovoljstva je predvsem odvisno od tega, kaj je posamezniku pri delu in v delovnem okolju pomembno in kaj pričakuje. Zaposleni bo nezadovoljen torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo razlika v pričakovanjih največja na področjih, ki so mu najbolj pomembna.

### **1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih ter povezava z zavzetostjo in pripadnostjo**

Zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 4) definiramo kot izrazito pozitivno čustveno 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. Hkrati je to občutek posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se rad vrača med sodelavce, z veseljem opravlja svoje delo in se veseli novih delovnih izzivov. Pri tem gre tudi za to, da misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost.

Avtorji različno definirajo zavzetost zaposlenih. Mnogim definicijam je skupno dejstvo, da je zavzetost zaposlenih pozitivno, z delom povezano psihično stanje posameznika, ko je le-ta pristno pripravljen prispevati k čim večjemu uspehu podjetja (Albrecht, 2010 str. 5).

Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti. Sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari v podjetju) in pripadnosti (koliko si želim biti v podjetju), do zavzetosti (koliko si želim biti tukaj in koliko dejansko sam storim za izboljšanje rezultatov) (interni viri proučevanega podjetja). Zavzetost zaposlenih je pripravljenost za nadpovprečno angažiranje energije in pripadnosti sodelavcev pri vsem, kar počnejo, z namenom, da dosežejo izjemne rezultate (interni viri proučevanega podjetja). Zavzeti zaposleni pozitivno govorijo o podjetju, priporočajo podjetje drugim, si želijo ostati v podjetju ter prispevajo, oziroma so pripravljeni narediti več, kot se od njih zahteva in pričakuje (Izbrano podjetje. 2012a).

Gruban (2005, str. 12) opredeljuje razlike med zavzetimi in nezavzetimi zaposlenimi:

- Zavzeti zaposleni so tisti zaposleni, polni energije, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.
- Nezavzeti zaposleni so tisti, ki naredijo le to, kar morajo. V delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
- Aktivno nezavzeti zaposleni niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu, temveč svoje nezadovoljstvo tudi aktivno in jasno izkazujejo. Podcenjujejo delo, ki ga opravljajo zavzeti zaposleni, škodljivo vplivajo na svoje zavzete sodelavce in hkrati tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev.

Zavzetost zaposlenih je torej pozitivno, z delom povezano psihološko stanje posameznika, za katerega je značilna pristna pripravljenost, da posameznik prispeva k uspehu organizacije (Albrecht, 2010, str. 5).

Faktorji, ki vplivajo na zavzetost zaposlenega, se med posamezniki pomembno razlikujejo glede na tip **psihološke pogodbe**. Gre za neformalna in nezapisana pričakovanja glede tega, kakšne so medsebojne obveznosti med delavcem in delodajalcem (Breznik Alfirev, 2013, str. 3-5). Psihološka pogodba vpliva na to, kako realnost sprejemamo, si jo razlagamo in tudi, kako se na delovnem mestu vedemo. Temelji na dožemanju zaposlenega glede pravičnosti ravnanja delodajalca, stopnji medsebojnega zaupanja, ter prepričanju, da delodajalec spoštuje dogovor med njima. Če je psihološka pogodba spoštovana, bo imela tudi pozitiven vpliv na pripadnost, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenega (Breznik Alfirev, 2013, str. 3-5).

Glede na tip psihološke pogodbe ločimo dve vrsti zavzetosti (Breznik Alfirev, 2013, str. 5-7):

- Emocionalna zavzetost je odvisna od čustvene identifikacije in odnosa zaposlenega z organizacijo. Izoblikuje se takrat, ko se posameznik identificira s svojim delom in ga želi dobro opravljati. Takrat torej, ko tudi čustveno investira v svoje delo, se lahko polno identificira s cilji in vrednotami delodajalca.
- Transakcijska zavzetost, pri kateri je poudarek na ekonomski izmenjavi med posameznikom in organizacijo. To sicer ne pomeni, da posamezniki niso zavzeti, niso pa popolnoma emocionalno vpleteni. Njihova zavzetost je omejena z razmerjem njihovega vložka v delo in nagrado za to.

Predvsem v obdobju ekonomske krize, ko finančno nagrajevanje mnogokrat ne more v celoti nagraditi truda zaposlenih, je pomembno, da si delodajalci še toliko bolj prizadevajo za razvoj emocionalne zavzetosti. Nanjo vplivajo naslednji dejavniki (Breznik Alfirev, 2013, str. 6-7):

- Ujemanje posameznikovih osebnostnih značilnosti z delom.
- Ujemanje posameznika z organizacijo.
- Kakovost odnosa z nadrejenimi.
- Identifikacija z organizacijo.
- Zaznavanje prejete podpore posamezniku s strani organizacije.
- Intenzivnost delovnih zahtev.

Visoko zavzeti zaposleni lahko pomagajo organizaciji pri doseganju njenega poslanstva, izvajanju strategije in doseganju pomembnih poslovnih ciljev. Zavzetost zaposlenih lahko dosežemo na več načinov, z različnimi kadrovskimi praksami in v odvisnosti od mnogih okoliščin, ki na to vplivajo (Breznik Alfired, 2013, str. 6-7).

Vance (2006, str. 11-18) poudarja, da je za povečanje zavzetosti zaposlenih pomembno:

- Obogatiti delovne naloge – omogočiti avtonomnost, različnost, pomen delovnega mesta, pomoč sodelavcev in timsko delo.
- Že pri zaposlovanju novih delavcev poudariti kompetence, pomembne za določeno delovno mesto in s tem omogočiti, da se na delovno mesto prijavijo tisti, ki ustrezajo tem kompetencam, ostalim pa dati možnost, da sami ugotovijo, da na določenem delovnem mestu ne bodo zadovoljni.
- Zaposlenim sproti dajati pozitivne povratne informacije in priznanja za dosežke.
- Izbrati sodelavce, ki bodo najverjetneje dobro opravljali svoje delovne dolžnosti.
- Omogočiti razvoj veščin in strokovnosti zaposlenih z namenom izboljšanja kvalitete dela, zadovoljstva in samoučinkovitosti.
- Zagotoviti cilje, ki nudijo izzive pri delu in so v skladu s strateškimi cilji organizacije.
- Pohvaliti in ceniti samoiniciativnost in pripravljenost dodatnega, prostovoljnega dela.

Na sliki 1 je predstavljen model zavzetosti zaposlenih po Albrechtu (2010, str. 375-380), ki prikazuje med seboj povezane dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, pomaga razumeti potencialni ROI (angl. *return of investment* – povrnitev investicije), ki izhaja iz pobud za povečanje zavzetosti zaposlenih in se nekoliko odmakne od učinkovitega, predvidljivega merjenja zavzetosti zaposlenih. Model temelji na obsežni študiji, imenovani *VOICE project*, izvedeni med 1.700 zaposlenimi iz različnih organizacij ter iz 180 različnih oddelkov iz raznovrstnih segmentov industrije.

Dejavniki so razdeljeni v dve glavni kategoriji – stališča in vedenja.

Pod **stališča** štejemo:

- zadovoljstvo z delom (pozitivna čustva, zanimanje za delo, predanost delu, energičnost),
- namen ostati v organizaciji,

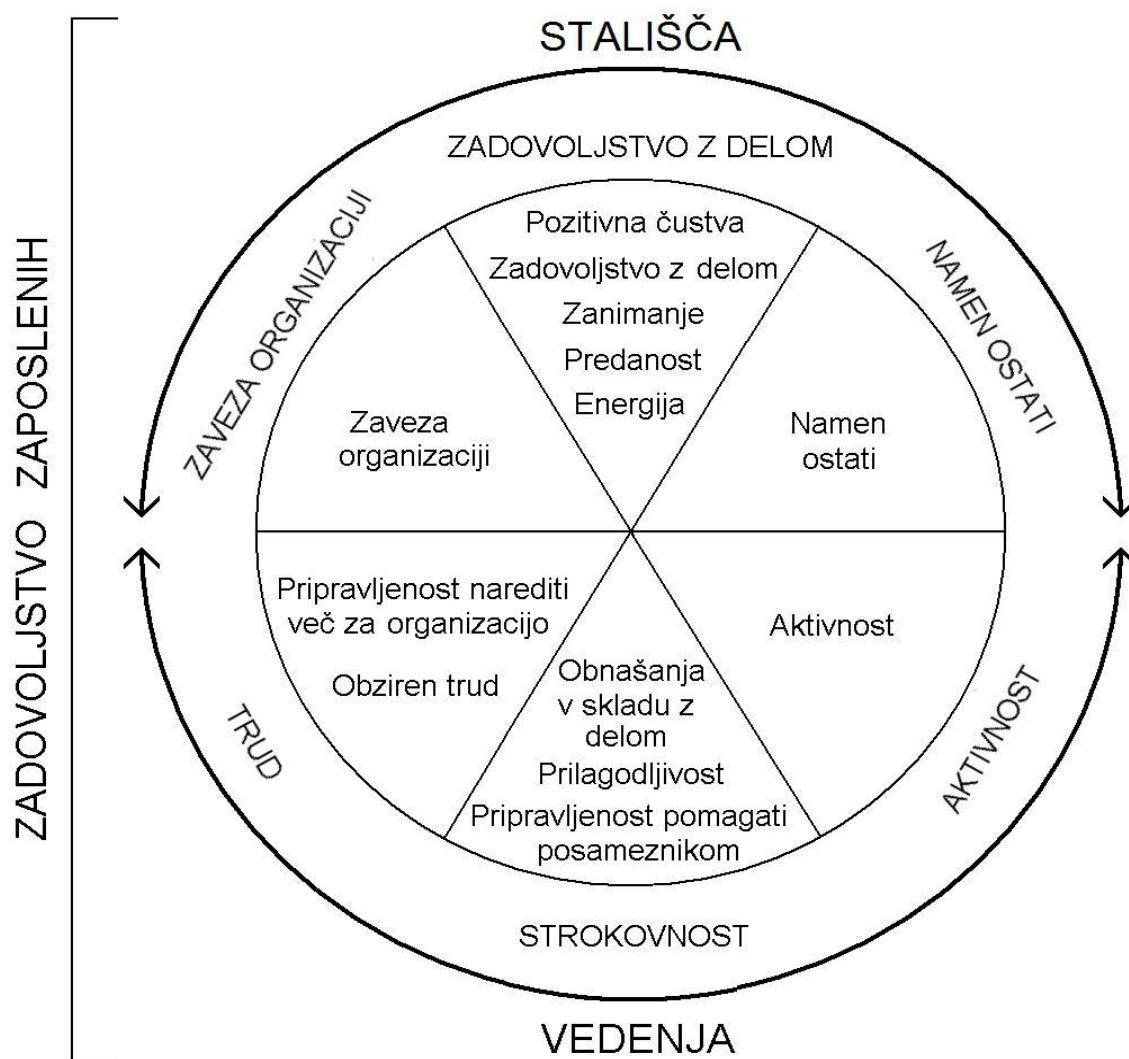
- zavezo do organizacije.

Pod **vedenja** pa spadajo:

- strokovnost (prilagodljivost, nesebično ravnanje posameznika v odnosu do drugih, način obnašanja v skladu z delom),
- trud (prostovoljna pripravljenost narediti več za organizacijo, kot je v opisu del in nalog posameznika, obziren trud),
- aktivnost posameznika.

Skupek zgoraj naštetih dejavnikov, ki se med seboj povezujejo in drug na drugega vzajemno vplivajo, sestavlja zavzetost zaposlenih (Albrecht 2010, str. 375-380).

*Slika 1: Model zavzetosti zaposlenih po Albrechtu*



Vir: S. L. Albrecht, *Handbook of Employee Engagement*, 2010, str. 378.

Pripadnost organizaciji predstavlja zavezanost, lojalnost in močno vključenost v organizacijo. Zaposleni, ki je organizaciji visoko pripaden, zelo verjetno reče »mi«, ko govori o organizaciji. Takšna oseba poskuša prispevati k uspehom organizacije in želi v njej ostati (Dimovski & Penger, 2008, str. 109).

Visoko pripadne in lojalne sodelavce mora znati podjetje ne le pridobiti, temveč tudi obdržati. Dejavnikov, ki vplivajo na to, da podjetje obdrži najboljše sodelavce v podjetju, je veliko, med njimi pa so tudi občutek pomembnosti vsakega zaposlenega, zadovoljstvo in prizadevanje podjetja za čim večjo kakovost življenja in dela zaposlenih, spodbujanje posameznikove samoiniciativnosti in dejstvo, da podjetje vsem zaposlenim omogoča enake priložnosti za razvoj ter pravično nagradi uspešno delo (Zupan, 2001, str. 101-103).

## **1.2 Povezava med zadovoljstvom in organizacijsko klimo ter organizacijsko kulturo**

Organizacije se med seboj ne razlikujejo le po fizični strukturi, temveč tudi po tem, kakšna stališča in vedenja najdemo pri zaposlenih. Razlikujejo se torej zaradi organizacijske klime v podjetju. Te razlike so po mnenju Gilmerja (1969, str. 60) povezane s psihološkimi strukturami. Določeni ljudje so s svojim delovnim mestom zadovoljni, včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in organizacijo. Termin klima je torej nabor vseh značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.

Organizacijska klima je (Lipičnik, 2005, str. 198) vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi in na uporabo njihovih zmogljivosti. Klima je torej skupno ime za obnašanje ljudi in zaznavanje njihovih medsebojnih odnosov. V organizacijah bi želeli zavestno ustvariti takšno klimo, ki bo omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti zaposlenih v organizaciji.

V organizacijah se z namenom izboljšanja odnosov med zaposlenimi in s tem izboljšanja organizacijske klime lotevajo proučevanja in merjenja le-te. Potrebno jo je najprej proučiti, kar pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 2005, str. 200).

Ena najglobljih in najbolj razširjenih ter najvplivnejših dimenzij organizacijske klime je organizacijska kultura (Lipičnik, 2005, str. 205-208). Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo odnos do dela, učinkovitosti, konkurence, tržišča, ... Pojem organizacijske kulture sicer sestavlja skupek naših vrednot, nazorov, pravil vedenja, norm, simbolov, ... Govorimo o skupini prikritih dejavnikov, ki se jih pogosto sploh ne zavedamo, ki pa pomembno sooblikujejo našo življenjsko držo. Kultura podjetja

pomembno prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja tedaj, ko ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik, 2005, str 205-208).

### **1.3 Merjenje in spremljanje zadovoljstva zaposlenih**

Na osnovi izvedenega merjenja zadovoljstva zaposlenih lahko pridobimo temeljne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Na podlagi tega ugotovimo, kje so naše prednosti in kje slabosti, priložnosti za izboljšave, s periodičnimi merjenji pa lahko spremljamo tudi napredek podjetja in zaposlenih na teh področjih. Merjenje zadovoljstva zaposlenih je priporočljivo izvajati vsaj enkrat letno, ponavadi organizacije za to uporabijo strukturirane vprašalnike (Mihalič, 2008, str. 90).

Če je le mogoče, je dobro v merjenje vključiti vse posameznike v podjetju in jim s tem med drugim dati informacijo, da nam je njihovo mnenje pomembno in da to mnenje lahko izrazijo. Po končanem merjenju rezultate ovrednotimo, analiziramo in predlagamo ter izvedemo ukrepe, ki bodo pripomogli k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 90-91).

Zadovoljstvo zaposlenih se kaže tudi skozi nekatere druge dejavnike, ki jih je v podjetju potrebno redno spremljati, kot npr. odsotnost z dela in odhodi iz podjetja. Visoka stopnja odsotnosti zaradi pogostih bolniških odsotnosti, (angl. *absenteeism*), kaže na to, da so zaposleni najverjetneje nezadovoljni na delovnem mestu (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 2011, str. 73-74). Zadovoljni zaposleni so namreč z dela manj pogosto odsotni kot nezadovoljni zaposleni. Prav tako je večja verjetnost, da bodo v organizaciji dlje ostali zadovoljni zaposleni, nezadovoljni pa bodo zaposlitev skušali čim hitreje zamenjati. Tako je tudi visok odstotek odhodov iz podjetja ter posledično iskanje in zaposlovanje novega kadra (fluktuacija) pokazatelj, da med zaposlenimi vlada nezadovoljstvo (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 2011, str. 73-74). Velja še posebej omeniti, da ima pogostost odhodov iz organizacije mnogo negativnih posledic, tako psiholoških (za druge zaposlene, ki niso naklonjeni hitrim in mnogim spremembam), kot tudi finančne (stroški iskanja novih zaposlenih, stroški usposabljanj novo zaposlenih, oportunitetni stroški zaposlenih, ki so iz organizacije odšli in s seboj vzeli znanje, izkušnje, ... (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 2011, str. 73-74).

Zaposleni tudi sami dovolj dobro zaznavajo, kdaj njihova zavzetost pri delu in do organizacije upade. Kritična vprašanja, ki povedo, kako se zaposleni v podjetju počuti in ali se vede zavzeto, so, glede na Gallupovo raziskavo, ki je bila narejena v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, naslednji (Wide World of Work, 2012):

- Ali veste, kaj v podjetju od vas pričakujejo?
- Ali imate pri delu vsak dan priložnost delati tisto, kar delate najbolje?

- Ali ste v zadnjem tednu prejeli pohvalo za dobro opravljeno delo?
- Ali imate na voljo vsa sredstva in podatke za učinkovito delo in doseganje ciljev?
- Ali imate občutek, da vaše delo pomembno prispeva in pripomore k ciljem podjetja?
- Ali imate občutek, da ste za svojega nadrejenega ali sodelavca pomembni kot posameznik?
- Ali pri delu kdo podpira vaš razvoj in napredek?
- Ali menite, da so vaša mnenja pri delu za druge pomembna?
- Ali ste v zadnjem letu imeli pri svojem delu možnost osebne rasti, razvoja in učenja?
- Ali ste se v zadnjih 6 mesecih s kom pogovarjali o svojem napredku pri delu?
- Ali so vaši sodelavci zavzeti in delajo kvalitetno?
- Ali imate na delovnem mestu prijatelja?

Če zaposleni čutijo, da so pri večini zgoraj omenjenih vprašanj spregledani, nezadovoljni, ne najdejo pozitivnega odgovora, potem to pomembno prispeva k njihovem nezadovoljstvu pri več področjih dela, naloga vodstva pa je, da skuša takšno nezadovoljstvo čim prej identificirati in ga z uvajanjem pozitivnih ukrepov kar se da preprečiti.

## **2 DEJAVNIKI (NE)ZADOVOLJSTVA IN (NE)ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH**

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, ki so med drugim vezani predvsem na delovno okolje, sodelavce, nadrejene, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, plačilo za delo, načine dela, ... V praksi je najpomembneje opredeliti, kateri so tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Gre predvsem za definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti ter integracijo sposobnosti z nadarjenostjo, spodbujanje samoiniciativnosti, izpostavljanje dosežkov pri delu, prispevanje k osebnemu razvoju posameznika in s tem tudi k razvoju organizacije, izpostavljanje pomena prispevka posameznika k uspehom celotne organizacije, omogočanje odprte komunikacije v med vodstvom in zaposlenimi organizaciji, spodbujanje motiviranja zaposlenih in zdrave konkurenčnosti med njimi (Mihalič, 2008, str. 5).

Med finančnimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, je nedvomno najpomembnejše plačilo za delo (Lipičnik, 1998, str. 208). V organizacijah se sprašujejo, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila dostojno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Če bi organizacije plače dvigovale neomejeno, se s tem delavnost zaposlenih ne bi povečevala. S sistemi plač želijo organizacije stimulirati zaposlene za doseganje ciljev organizacije. Plača je tako svojevrstno orodje v rokah menedžerjev za usmerjanje delavčeve aktivnosti (Lipičnik, 1998, str. 208).

Gruban (2010) opisuje več kot četrto stoletja staro Gallupovo študijo, ki ugotavlja, da ne gre za to, da zaposleni denarju ne bi pripisovali pravega pomena kot načinu nagrajevanja. Bolj



očitno je, da gre pri denarnih spodbudah za preveliko psihološko zapletenost sistemov, ki praviloma povzroča več problemov, kot pa jih reši. Vzpostavljajo se namreč statusne igrice, spodbuja se zavist, pogosto nastopijo spletkarjenja med sodelavci, ...

Nagrajevanje torej ni matematični algoritem, ki pripelje po ravni črti do cilja. Vmes se z namenom optimalnega povečanja zavzetosti in motivacije zaposlenih srečujemo z več ugotovitvami (Gruban, 2010):

- Boljše plačilo ne zagotavlja nujno večje zavzetosti zaposlenega.
- Uspešni in manj uspešni sodelavci so enako prepričani, da si zaslužijo boljše plačilo.
- Denarne nagrade brez globljega notranjega pomena niso primerna spodbuda.
- Nekatere spodbude imajo prav nasprotni učinek od pričakovanega (npr. drobne denarne nagrade v rednih časovnih intervalih, ki v tem primeru ne delujejo kot motivator, temveč kot higienik).
- Primerjava plač med zaposlenimi močno razburka čustva, zato so mnogi mnenja, da naj bo višina plače zasebna stvar. V nasprotju s tem pa je pomembno, da so kriteriji za višino plače jasno določeni in transparentni, sicer lahko le-ti v kali zatrejo zavzetost in motivacijo zaposlenih.
- Najbolje je za maksimalno mero zavzetosti zaposlenih uporabljati optimalno kombinacijo denarnih in nedenarnih spodbud.

Šabec (2008, str. 27) opisuje nefinančne dejavnike zavzetosti in pripadnosti zaposlenih takole:

- Osebnostne značilnosti zaposlenega – mednje sodijo ekstravertiranost/ introvertiranost, optimizem/pesimizem, timska/individualna usmerjenost, čustvena ne/stabilnost, ne/samoiniciativnost, ne/vdanost delu, skrbnost, samoučinkovitost, ...
- Dejavniki delovnega okolja – vrednote delovnega okolja, odnos med zaposlenim in njegovim nadrejenim, medsebojni odnosi med zaposlenimi, značilnosti delovnega mesta, podpora organizacije, ...
- Pozicijski dejavniki – delovna doba zaposlenega pri organizaciji, hierarhični nivo delovnega mesta.

**Plača** ali nagrajevanje delavcev spada med psihološke stimulacije za delo (Lipičnik, 2008, str. 208-209). Poleg višine plače na zavzetost zaposlenih vpliva tudi razlog za plačilo. Pri določanju višine plače je potrebno upoštevati tudi mnoge druge dejavnike, kot npr. uspešnost delavcev, posameznikov, skupin, organizacijskih enot, celega podjetja, ustvarjalnost zaposlenih, njihovo inovativnost in še mnoge druge dejavnike, ki pozitivno vplivajo na uspešnost celotne organizacije ali matične družbe. Od same organizacije je odvisno, kako bo oblikovala sistem plač, s tem želijo namreč svoje zaposlene spodbuditi, da bi dosegli cilje organizacije na svojevrsten način (Lipičnik, 2008, str. 208-209).

## 2.1 Motiviranje na delovnem mestu

Motivacija je definirana kot želja, oziroma intenziteta želje, da bi posameznik opravil določeno aktivnost (Dimovski & Penger, 2008, str. 131). Obstaja več teorij, zakaj ljudje delajo, kakšni so njihovi motivi in kaj vpliva na motivacijo. Ljudje se med seboj razlikujemo in nikoli ne moremo z gotovostjo trditi, da poznamo vse motive in vzgibe za opravljanje neke aktivnosti.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in na lastno željo opravili dane naloge ali delovali v smeri realizacije določenih oz. zastavljenih ciljev. Spodbujati je možno, na primer, z različnimi nagradami, priznanji, pohvalami ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe zaposlenih. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrčajo od neželenih ciljev ali dejanj, oziroma nesprejemljivih obnašanj (Uhan, 2000, str.12).

Motiv je nekaj, kar človeka vzpodbudi k dejanju, oziroma mu nakaže smer, v kateri naj deluje (Dimovski & Penger, 2008, str. 131). Ločimo motive glede na:

- **Vlogo**, ki jo imajo motivi v človekovem življenju; ločimo **primarne** (usmerjajo človekovo aktivnost in omogočajo njegovo preživetje) in **sekundarne** motive (če so zadovoljeni, povzročajo človeku zadovoljstvo, če pa niso, pa ne ogrožajo njegovega preživetja). Pri primarnih motivih gre za biološke potrebe, ki so hkrati tudi univerzalne (spanje, hranjenje, počitek, izločanje, ... ), ter za primarne socialne potrebe, ki so večinoma pridobljene (potrebe po uveljavljanju, družbi, spremembi, potrditvi, ... ). Pri sekundarnih motivih, ki vplivajo na človekovo vedenje, govorimo o interesih, stališčih, navadah, potrebah, ... Slednji so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Prav na te je najtežje vplivati, saj bi morali za vsakogar najti ustrezna individualna orodja, pa se v praksi prevečkrat poslužujemo šablonskih pristopov.
- **Nastanek** - podedovani in pridobljeni.
- **Področje delovanja** – biološki in socialni.
- **Razširjenost med ljudmi** - univerzalni (jih srečujemo pri vseh ljudeh), regionalni in individualni (jih srečujemo pri posameznikih).

Stalno in predvsem pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih imata izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Mihalič (2008, str. 26-27) pravi, da je pomembno, da vedno uporabimo le pozitivne ukrepe za stimuliranje in motiviranje. V praksi priporoča najboljše načine nagrajevanja in proaktivnega motiviranja ter stimuliranja:

- Nedenarno in denarno nagrajujmo vse uspehe zaposlenih.
- Zaposlenim sproti izražajmo priznanje za prizadevnosti pri delu.

- Izpostavimo večje uspehe zaposlenih.
- Z zaposlenimi izvajamo redne motivacijske sestanke.
- Pohvalimo vsak dosežek vsakega zaposlenega.
- Zaposlenim čestitajmo za dosežke.
- Nagrajujmo znanja in druge kompetence zaposlenih.
- Zaposlenim ponudimo pomoč in podporo pri delu.
- Na zaposlene prenašajmo naša znanja in izkušnje.
- Nagrajujmo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.
- Zaposlenim izražajmo podporo pri delu, projektih in učenju.
- Zaposlenim omogočajmo pridobivanje kvalitetnih znanj in izkušenj.
- Izpostavimo najboljše zaposlene v posameznem mesecu in letu.
- Zaposlene občasno, brez trenutnega vzroka, nepričakovano nagradimo.
- Izpostavimo vpliv uspeha posameznika na uspeh organizacije.
- Spodbujajmo in navdušujmo zaposlene.
- Izvajajmo manjše slovesnosti ob večjih dosežkih.
- Zaposlene redno povprašajmo o delovni situaciji in problemih pri delu.
- Najboljše posameznike javno izpostavljam kot dober zgled.
- Izvajajmo občasne skupinske motivacijske govore zaposlenim.
- Podeljujmo tudi pisna priznanja in pohvale zaposlenim.
- Zaposlenim predstavljajmo pomen njihovega dela, učinke in koristi.
- Izdelajmo motivacijske kartice s spodbudo in priznanjem.
- Izvajajmo individualne razgovore o željah, ambicijah in zadovoljstvu, ...

Pri motiviranju je pomembno, da ga izvajamo za vnaprej, še preden pride do znižanja motiviranosti za delo, uporabljamo t.i. proaktivno motiviranje.

V osnovi obstajata dva nivoja motivacije: preživetje in uspeh (Sang H., 2001, str. 10). **Potrebe po preživetju** (osnovne potrebe) vključujejo varnost, hrano, zavetje, razmnoževanje. Te osnovne potrebe našega telesa morajo biti izpolnjene, da zadovoljijo dnevne zahteve našega telesa. Ko zadovoljimo osnovne potrebe, se pojavi potreba po zadovoljevanju **izpolnitvenih potreb**: čustvena izpolnitev, uspeh, osebna rast, samospoštovanje. Kadar govorimo o motiviranju drugih, govorimo o čustvenih in duhovnih potrebah.

Ključ do prave motivacije, s katero nekoga motiviramo, je v tem, da vemo, katera od zgoraj navedenih potreb je za nekoga v določenem času najpomembnejša. Sile motivacije so osebne in se lahko v trenutku spremenijo, če se spremenijo prioritete posameznika (Sang, 2001, str. 10).

Lipičnik in Možina (1993, str. 46-48), opisujeta naslednje dejavnike, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo:

- Zaposleni ima občutek, da je njegovo delo v organizaciji koristno.
- Zaposleni jasno pozna svoj cilj, ki naj bi bil čim bolj natančno in konkretno opredeljen.
- Zaposleni je sproti obveščen o rezultatih svojega dela.
- Spodbudne delovne razmere.
- Pohvala ali graja glede dela, oziroma jasna povratna informacija.
- Jasna navodila za delo.
- Optimalna mera tekmovalnosti med zaposlenimi.
- Spodbujanje sodelovanja pri delu, timsko delo.

Glavni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so (Lipičnik, 1998, str. 162-163):

- Razlike med posamezniki – vsak človek ima različne motivatorje za delo. Nekaterim več pomeni denar, drugim delovni pogoji, tretjim varnost zaposlitve, spet drugim je delo izziv sam po sebi, ...
- Lastnosti dela – to so dimenzije dela, ki delo določajo, ga omejujejo in izzivajo. Hkrati vključujejo tudi različne zahteve po zmožnostih, pogojujejo pomembne lastnosti, avtonomijo pri delu, ...
- Organizacijska praksa – sestavljena je iz pravil, politik, menedžerske prakse, sistema nagrajevanja v organizaciji.

Na motivacijo vpliva kombinacija vseh zgoraj naštetih dejavnikov, kar morajo upoštevati menedžerji pri uporabi oz. izvajanju pravil in nagrad za zaposlene, saj le-to lahko deluje kot motivator ali kot demotivator.

Pomemben vidik motivacije na delovnem mestu je oblikovanje učinkovitih delovnih mest za motivacijo pri delu (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 239-240). Slednje pomeni uporabo motivacijskih teorij za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu. Pristopi k oblikovanju delovnih mest so:

- Poenostavitev delovnega mesta (zmanjšanje števila nalog na delovnem mestu z namenom povečanja učinkovitosti).
- Rotacija delovnih mest (sistematično premeščanje zaposlenih z enega delovnega mesta na drugega, z namenom povečanja različnih delovnih nalog, ne da bi se s tem povečala kompleksnost katerega koli od teh delovnih mest).
- Povečanje delovnega mesta (združitev serije nalog v novo, širše delovno mesto). S tem preprečimo nezadovoljstvo s preveč poenostavljenim delom na delovnem mestu. Tako je zaposleni odgovoren za več del in ima tudi več časa za njihovo izvrševanje.
- Obogatitev delovnega mesta vključuje močne motivatorje, vključno z odgovornostjo, priznanjem in priložnostmi za rast, učenje in dosežke. Tu imajo zaposleni nadzor nad resursi, sprejemajo odločitve o načinu dela, osebno rastejo in si sami uravnavajo ritem dela.

Temeljna naloga menedžmenta je omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni. Ljudi namreč ni mogoče motivirati od zunaj, lahko le prispevamo k razmeram v organizaciji in organizacijski klimi in s tem omogočimo, da se zaposleni samomotivirajo od znotraj. Tu imajo glavno vlogo, poleg kadrovskih strokovnjakov, vodje oddelkov in menedžerji v podjetju, ki naj zaposlene spodbujajo in jim dajejo vedeti, da vanje zaupajo. Tako bodo zaposleni zaupali tudi sami vase in z veliko večjo verjetnostjo zmogli opraviti posamezno nalogo, kot če samozaupanja nimajo (Frlec, 2008, str. 40-43).

## **2.2 Vrednote zaposlenih in skupni cilji**

Musek (2000, str. 9) opredeljuje vrednote kot generalna pojmovanja in prepričanja o pojavih, za katere si prizadevamo in ki nam zato predstavljajo neke vrste cilje, oziroma ideale. Nadalje pravi, da so vrednote splošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in vedenje kot življenjska vodila. Vrednote nam torej lahko predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev, namreč hkrati cilje, ki so zelo splošeni in hkrati visoko cenjeni.

Za vrednote je v vsakem primeru značilna vrednostna komponenta – vedno se nanašajo na stvari, ki so bodisi pozitivno vrednotene in cenjene, bodisi negativne (antivrednote). Za razliko od drugih motivacijskih ciljev imajo vrednote bolj abstrakten, splošen značaj – ne predstavljajo česa konkretnega, temveč vključujejo cel razred pojavov. V vrednotah se izražajo družbene in kulturne norme, imajo pa tudi globok osebni značaj za vsakega posameznika. Doživljamo jih z občutkom odgovornosti in zavezanosti, angažirajo nas v naši notranjosti in globini (Musek, 2000, str. 12).

Ko želimo doseči čim višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, je pomembno, da poskrbimo za to, da zaposlene cilji zavezujejo, kar pomeni, da so cilji in vrednote podjetja v skladu s cilji in vrednotami zaposlenega, da zaposleni cilj, njegov namen in pot do le-tega dobro razume, se zaveda njegovih pozitivnih in negativnih posledic in si želi cilj sam tudi doseči (Mihalič, 2008, str. 30). Zaposleni bo k doseganju cilja lažje, bolje in učinkoviteje prispeval, če bo vanj verjel, se z njim poistovetil in čutil, da so za organizacijo pomembni tako cilji in vrednote organizacije kot tudi vrednote in cilji njega kot posameznika. Prav tako je pomembno, da zaposleni vidi, da si za enake cilje prizadeva tudi vodstvo podjetja, ki posameznike, oddelke, time v podjetju sproti obvešča o dosežkih, morebitnih spremembah ciljev, ... in preverja razumevanje skupnih ciljev pri zaposlenih. Prav je, da vodstvo skupaj z zaposlenimi redno analizira realizacijo ciljev ter stopnjo njihovega doseganja. Na takšen način vodstvo skupaj z zaposlenimi lažje pripravi tudi načrt za naprej ter opredeli, kako še boljše in učinkoviteje doseči do takrat še nedosežene cilje (Mihalič, 2008, str. 30).

## 2.3 Nagrajevanje zaposlenih

Praksa kaže, da je pomembneje, kaj in kako pogosto nagrajujemo, kot pa, ali nagrajujemo denarno ali nedenarno (Mihalič, 2008, str. 27-28). Najbolj učinkovito bomo nagrajevali, če nagrajemo uspešnost / učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in drugih kompetenc, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost, solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost, ipd. Pomembno je, da so pri nagrajevanju merila in pogoji za nagrade zelo natančno in jasno opredeljeni ter veljajo za vse. Mihaličeva navaja, da so najboljši načini nagrajevanja tisti, ki jih izvedemo javno.

Nagrajevanje, za razliko od motiviranja, vedno izvajamo za nazaj, torej mora biti nagrada brezpogojna. Pomembno je, da nagrade ne pogojujemo z delom vnaprej, oziroma na osnovi nagrade ne smemo zahtevati dobrega dela vnaprej. Vsaka nagrada mora biti podeljena izključno za pretekli uspeh zaposlenega (Mihalič, 2008, str. 27-28).

Ločimo **denarno in nedenarno obliko nagrajevanja** (Mihalič, 2008, str. 28). Nedenarne nagrade so npr. dodatna usposabljanja, napredovanja, boljši delovni pogoji, novi delovni pripomočki, simbolične nagrade, ... Nedenarne nagrade so po navadi učinkovitejše od denarnih nagrad, najbolje pa je, da izvajamo obe vrsti nagrajevanja. Med denarne nagrade sodijo (Lipičnik, 2008, str. 192-193) osnovna plača in dodatki k osnovni plači. Dodatki so lahko sestavljeni iz:

- Plačila individualne uspešnosti.
- Bonusov (nagrada za uspešno delo in doseženih rezultatov posameznikov, skupin ali cele organizacije).
- Nagrad za storilnost.
- Provizij (delež od dosežene prodaje).
- Plačila servisne dejavnosti.
- Plačila za zmožnosti (izobrazbo) – spreminja se v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov.
- Plačila pristojnosti (odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik).
- Plačila za osebni razvoj (povezano s povečanjem odgovornosti, ki ga posameznik sprejme z napredovanjem).
- Dodatkov za izmensko delo, nadurno delo, delo na praznik, ...

## 2.4 Možnost napredovanja in sprotnega usposabljanja

Pomembno je, da vsem zaposlenim v organizaciji damo enake možnosti za razvoj, rast in napredek, kar pomeni, da moramo vsem zagotoviti možnost izpopolnjevanja, usposabljanja, enakovredne delovne pogoje, dostop do informacij, možnost napredovanja, če dosežejo za to zahtevane pogoje, itd. Ko zagotavljamo enake delovne možnosti za vse,

je priporočljivo vse zaposlene vključiti v izdelavo kompetenčnih načrtov, v izvedbo letnih razvojnih pogovorov, načrtov dela, izobraževanj in kariernih razgovorov (Mihalič, 2008, str. 58).

Če želimo zagotoviti princip enakih možnosti za vse, je potrebno za vsako delovno mesto natančno določiti pogoje za zasedbo le-tega in vsakemu posamezniku omogočiti, da napreduje. Le tako bodo zaposleni imeli enake možnosti za razvoj in se bodo zavedali, da so obravnavani kot vsi drugi zaposleni v podjetju, sicer lahko hitro pride do nezadovoljstva in upada delovne vneme (Mihalič, 2008, str. 58).

Usposabljanje je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih ta potrebuje na področju natančno določenega dela znotraj določene dejavnosti. Lahko pa ga opredelimo tudi kot načrtno ali sistematično spremembo vedenja posameznika, do katere pride na podlagi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča, da razvije določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela (Svetlik et al., 2009, str. 483).

Usposabljanje zajema različne izobraževalne procese in dejavnosti v organizaciji, in sicer (Svetlik et al., 2009, str. 484-485):

- Pripravištvo je proces načrtnega vključevanja novincev, ki so si pridobili poklic, v delovno okolje in delo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delo v organizaciji.
- Dopolnilno usposabljanje je usposabljanje posameznika v dejavnosti, v kateri je že dosegel neko stopnjo usposobljenosti, potrebne pa so manjše dopolnitve sposobnosti (na primer, ko zaposleni ne dosegajo določenih notranjih kriterijev v podjetju ali pa, kadar se je način opravljanja dela delno spremenil).
- Uvajanje v delo omogoča učinkovito vključevanje v delo za nove delavce, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih.
- Priučitev je primerna le za enostavna in manj zahtevna dela, kjer ni zahtevana poklicna izobrazba.
- Preusposabljanje je usposabljanje posameznika, ki razvija sposobnosti za določeno delo, ki se razlikuje od dela, ki ga je opravljal prej.

Za učinkovito usposabljanje morajo biti zaposleni ustrezno motivirani. Menedžment podjetja morajo zato poznati zakonitosti **fenomena motivacije v izobraževanju** in metode motiviranja v izobraževanju (Ferjan, 1999, str. 112-113):

- Kako motivirati sodelavce in izvajalce za: kakovostno izvedbo usposabljanja, mentorstva različnim interesentom v okolju, sodelovanje pri procesu planiranja, dodatno usposabljanje, sodelovanje v timih, sodelovanje pri razvoju ustanove, oziroma službe.

- Kako motivirati udeležence usposabljanja za: lastno aktivnost, spoštovanje režima izobraževanja.
- Kako motivirati sebe za delo.

## 2.5 Vpliv vodij in delovnega okolja

Na področju vodenja v učečih se organizacijah se je v zadnjem času pojavilo novo področje preučevanja, **avtentično vodenje** (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 23-24). Gre za vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami, prepričanji, hkrati pa za širjenje teh vrednot na tak način, da vodje delujejo kot vzor zaposlenim ter jih spodbujajo v osebni in strokovni rasti. Takšen način vodenja zagotavlja pogoje za višjo stopnjo zaupanja zaposlenih ter jim tudi pomaga, da razvijajo svoje prednosti, so bolj pozitivni, razširijo svoje lastno mišljenje, dodajo pomen svojim odločitvam ter s tem izboljšajo svoje delo in učinek celotne organizacije.

Avtentični vodja je (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 113):

- Zelo samozavesten, namensko skuša odpravljati svoje slabše lastnosti in se dobro zaveda svojih dobrih lastnosti
- Odkrit in iskren pri komuniciranju.
- V prvi vrsti se osredotoči na druge in ne nase.
- Vzame si čas in spozna svoje sodelavce, njihove vrednote, prepričanja, sanje, strahove.
- Zna se približati svojim sodelavcem in premosti vse morebitne komunikacijske ovire med njimi.
- Verjame v sodelavce in jim pomaga, da odkrijejo svoje skrite talente in jim omogoča, da jih udeležijo.
- Vzbuja zaupanje in ga ohranja z zgledom. Naredi, kar reče.
- Nudi sodelavcem podporo in upanje ter s tem tudi zagnanost za prihodnost.

Pozitivni vpliv, ki ga ima avtentični vodja, je tisti, ki povzroči pozitivne premike v sodelavcih in jih z zgledom navduši za skupno doseganje ciljev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 103).

Zadovoljen zaposleni v svojem vodji vidi osebo, ki je strokovno podkovana, se z njim bori za iste cilje, ga spodbuja, motivira, daje dober zgled, deluje navzven enotno, postavlja zaposlene na prvo mesto, verjame v svoj tim zaposlenih, jim zaupa, z njimi odkrito komunicira, jih obvešča, posluša, pohvali, pove, če je kaj narobe, diha s podjetjem in zaposlenimi kot eno (Mihalič, 2008, str. 60).



## 2.6 Varnost zaposlitve

Vsak zaposleni bo bolj zadovoljen in bo manj obremenjeno opravljal svoje delo, če ob tem ne bo imel občutka, da lahko kadar koli to zaposlitev tudi izgubi (Mihalič, 2008, str.74). Problem nastane predvsem takrat, ko dobi zaposleni upravičen občutek, da ohranitev njegovega delovnega mesta ni odvisna od njegove stopnje delavnosti in uspešnosti. Velik učinek demotivacije nastane, ko se v organizaciji odpušča prizadevne, lojalne in delavne zaposlene z dolgo delovno dobo v podjetju (Mihalič, 2008, str.74). V tem primeru pade motivacija za delo in delavnost tudi ostalim zaposlenim, ki delovnega mesta sicer niso izgubili. V takih primerih mora vodstvo v pravem trenutku pravilno presoditi in pravilno ravnati, da takšno stanje še pravočasno prepreči. Potrebno je stalno vlagati v zaposlene, jim nuditi usposabljanja, vlagati v raziskave in razvoj, inovacijske dejavnosti, izvajati potrebne reorganizacijske ukrepe in informatizacijo podjetja, ažurno slediti potrebam trga in izvesti pravočasna prestrukturiranja ter se dovolj hitro prilagoditi spremembam. Nenazadnje pa si mora vodstvo podjetja prizadevati za delovanje v korist vseh zaposlenih in cele organizacije, ne le v svojo korist (Mihalič, 2008, str.74).

Hitre spremembe na trgu dela ter tudi želje posameznikov za hiter napredek in pridobivanje novih znanj in dinamičnost na delovnem mestu dodajajo novo dimenzijo varne zaposlitve, in sicer varnost zaposlitve tukaj in zdaj. Dandanes sta namreč hitra odzivnost na spremembe in prilagodljivost danim razmeram ključni dejstvi za uspeh (Mihalič, 2008, str. 75).

Kljub zgoraj napisanemu pa je pomembno, da zaposleni vseeno čutijo določeno stabilnost na delovnem mestu. Čeprav so spremembe v današnjih časih nujne, hitre in stalne, je vseeno dobro obdržati organizacijsko ravnovesje, saj prehitre spremembe lahko vodijo v nezadovoljstvo na delovnem mestu. Za ohranitev potrebne stabilnosti lahko poskrbimo z naslednjimi ukrepi (Mihalič, 2008, str. 76):

- Sprememb ne uvajamo, če niso nujno potrebne.
- Spremembe čim bolj poenostavimo, preden jih predstavimo zaposlenim.
- Med zaposlene ne vnašamo nepotrebnih dvomov, posredujemo jim le preverjene informacije. Preprečujemo prikrivanje informacij pri delu.
- Pustimo zaposlenim dovolj časa, da se spremembam lahko prilagodijo.
- Novosti uvajamo postopoma in se o vsaki najprej pogovorimo z zaposlenim.
- Skupaj z zaposlenimi analiziramo možne posledice in učinke načrtovanih sprememb.
- Spremembe enakomerno porazdelimo po celi organizaciji.
- Stabilnost krepimo z vrednotami, načeli, pravili in zakonitostmi.
- Pravočasno in sproti odpravljamo prevelike učinke na ravnovesje.
- Ohranjamo stabilnost pri vlaganju v zaposlene, izobraževanju, razvoju zaposlenih, inovacijah, ...
- Krepimo organizacijsko ravnovesje preko organizacijske klime in kulture.

- Pravočasno odkrivamo najšibkejšje člene, ki lahko prvi ogrozijo stabilnost organizacije.

## **2.7 Dvosmerno komuniciranje in pomen povratnih informacij**

Komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom podjetja ter tudi zaposlenimi med sabo je velikega pomena za uspešno delo in zadovoljstvo vseh udeležjenih (Mihalič, 2008, str. 48). Pomembno je, da zaposleni redno dobivajo povratne informacije od svojih nadrejenih o delu, ki ga opravljajo, uspešnosti projektov, vplivu njihovega dela na timski uspeh in uspeh organizacije, o (ne)zadovoljstvu vodij z njihovim delom, ... Zaposlene je prav tako potrebno informirati glede sprememb, ki se obetajo (njihovo delo, organizacija, novosti, ...). V nasprotnem primeru lahko neinformiranost hitro privede do upada zadovoljstva zaposlenih in tudi zavzetosti zaposlenih. Prav je, da se zaposleni zavedajo, da je tudi njihova povratna informacija vodstvu zelo pomembna in da lahko kadar koli izrazijo svoje mnenje (Mihalič, 2008, str. 48).

Povratna informacija je reakcija sprejemnika (tisti, ki sporočilo zazna) na sporočilo in je slišna/vidna navzven (Mumel, 2008, str. 42). Lahko je besedna ali nebesedna, pisna ali ustna. Po reakciji sprejemnika lahko preverjamo uspešnost in učinkovitost našega komuniciranja. Pomembno pa je tudi, da znamo povratno informacijo natančno in pravilno interpretirati.

Vodstva uspešnih podjetij se dobro zavedajo pomena neposrednega komuniciranja z zaposlenimi, zato sklicujejo sestanke z vsemi zaposlenimi ter jih informirajo o novostih, poslovnih ciljih in rezultatih podjetja. V manjših podjetjih so takšni sestanki lahko zaradi lažje organiziranosti pogostejši, v večjih podjetjih pa vsaj enkrat letno (Zupan, 2001, str. 69).

## **2.8 Medosebni odnosi pri delu**

V delovnem kolektivu obstajajo različni medosebni odnosi, ki lahko ugodno ali manj ugodno vplivajo na pozitivno organizacijsko klimo v podjetju. Mihalič (2007, str. 86) za izboljšanje stanja dimenzije medosebnih odnosov priporoča:

- Sprotno reševanje konfliktov in sporov med zaposlenimi.
- Spodbudo medsebojne pomoči in sodelovanja med zaposlenimi.
- Profesionalne medsebojne odnose med neposrednimi vodji in zaposlenimi ter med sodelavci.
- Periodično merjenje zadovoljstva zaposlenih glede na umestitev v timu, vlogo v organizaciji, zadovoljstvo s sodelavci, neposrednim vodjo,... in po potrebi iskanje ustreznih rešitev za nezadovoljstvo.
- Za vse zaposlene občasno usposabljanje za skupinsko in timsko delo in s tem omogočanje boljšega povezovanja v time.

- Usposobljene vodje, ki nudijo zaposlenim ustrezno podporo in pomoč ter si pridobijo zaupanje zaposlenih.
- Občasne rotacije zaposlenih med oddelki, da bi prišlo do boljšega medsektorskega poznavanja in poznavanja celotne organizacije.
- Vodjo, ki je predvsem prvi med enakimi in se tudi sam poveže s skupino.
- Dovolj krajših odmorov med delovnim časom.

## **2.9 Zanimivo delo**

Mnogi se sprašujejo, kaj je tisto, kar daje delu smisel. Če pomislimo na motiviranje, je pogosta asociacija zvišanje plače, vendar pregovor pravi, da delamo za denar, za dobro idejo pa smo pripravljeni delati tudi zastonj (Tavčar, 2012, str. 38). Ključno je torej vprašanje, zakaj počnemo to, kar počnemo. Mnogi zaposleni delajo zaradi izzivov pri delu, zaradi možnosti učenja, poglobljanja znanja, vrste dela, delovnega kolektiva, ker jim služba zagotavlja socialno varnost, položaj, moč,...

Mnoge študije kažejo, da je zunanja motivacija za delo kratkoročna – ko ni več zunanje motiva, ko umaknemo nagrado ali kazen, tudi motivacija za delovanje v želeni smeri izgine. Če ostaneta nagrada ali kazen na enaki ravni, se učinkovitost zmanjšuje. Da ohranimo enako učinkovitost, moramo nagrado ali kazen povečevati, kar pa je za podjetje tudi drago. Zunanja motivacija hkrati škodi tudi notranji motivaciji. Slednja je na dolgi rok edina učinkovita (Tavčar, 2012, str. 38-39).

Skoraj vsakemu delo lahko dodamo nekaj, kar bi zadovoljilo interese posameznika, oziroma odstranimo ali spremenimo to, kar je za posameznika moteče. Mnogim je pri delu zelo pomembna možnost samoupravljanja časa in energije ter razporejanja dela. Pogost motivator je tudi področje dela, ki ga imajo zaposleni radi, da delajo v korist širše družbene skupnosti ali pa se dobro počutijo med sodelavci. Nekateri pa, ki večino psiholoških oziroma socialnih potreb zadovoljijo v odnosih zunaj službe, vidijo v svojem delu zagotovilo, da lahko svoje potrebe še naprej zadovoljujejo drugje. Poleg omenjenega ljudi motivirajo tudi odnosi. Ključno pri vsem tem je, da ljudje delajo to, kar jih zanima (Tavčar, 2012, str. 40-41).

## **2.10 Ostali dejavniki**

Pomembno je, da poskrbimo tudi za osebno dobro počutje zaposlenega, kar vključuje med drugim tudi skrb za sprostitev in rekreacijo ter zdravje zaposlenih. Za zagotovitev sprostitev in rekreacije zaposlenih lahko uporabimo naslednje načine (Mihalič, 2008, str. 86):

- Kadar je možno, omejujemo stres na delovnem mestu.
- Ne izvajamo prevelikih pritiskov na zaposlene v podjetju.

- Zagotovimo dovolj krajših odmorov med delovnim časom.
- Dovolimo tudi neformalne pogovore med delavnikom.
- Zaposlenim ne odrejamo prevelikega števila nadur.
- Zaposlenim omogočimo, da se redno rekreirajo.
- Občasno se neformalno pogovorimo z zaposlenimi.
- Izkazujemo manjše pozornosti, npr. ob rojstnih dneh zaposlenih, drugih praznikih, ...
- Od zaposlenih ne zahtevamo, da delajo med prostim časom in doma.
- Ob večjih dosežkih priredimo manjšo pogostitev in javno pohvalimo zaposlene, ...

Skrbeti je potrebno tudi za dobro fizično in psihično zdravje zaposlenih, kar vključuje (Mihalič, 2008, str. 87):

- Omogočanje rednih obdobjih zdravstvenih pregledov zaposlenih in predhodnih pregledov novo zaposlenih.
- Preprečevanje prevelikih fizičnih in psihičnih obremenitev pri delu.
- Zagotavljanje varnostnih ukrepov za preprečevanje nastanka poškodb in nesreč pri delu.
- Uporaba kvalitetnih pripomočkov za delo in naprav, ki imajo manjši vpliv na zdravje.
- Izvajanje dodatnih meritev sevanja, vlažnosti prostorov, temperature v prostoru, ...
- Preprečevanje preobremenjenosti z deli, nalogami in odgovornostmi.
- Omogočanje zdrave prehrane v organizaciji.
- Preprečevanje stanja kroničnih utrujenosti in izgorelosti.
- Izvedbo izobraževanj o skrbi za zdravje pri delu in seznanjanje zaposlenih, kaj lahko sami storijo za boljše počutje na delovnem mestu, ...

### **3 ZADOVOLJSTVO IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU**

V nadaljevanju analiziramo trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju in na podlagi rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih iščemo možnosti za izboljšanje ter kritične komponente nezadovoljstva. Vire za predstavitev podjetja smo pridobili v sodelovanju s kadrovskim sektorjem podjetja (Strokovnim sodelavcem za kadre v izbranem podjetju), prav tako tudi podatke o metodah ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju, o kazalnikih uspešnosti, strukturi plač in usposabljanju zaposlenih. Pri tem smo, z dovoljenjem podjetja, ki ne želi biti imenovano, uporabili:

- Letno kadrovske poročilo za leto 2012.
- Podjetniško kolektivno pogodbo proučevanega podjetja.
- Slovensko in tujo spletno stran podjetja.
- Gradivo Politike in načela proučevanega podjetja - Politiko odprtih vrat.

### 3.1 Kratka predstavitev podjetja in okoliščine na trgu

Proučevano podjetje je na slovenskem trgu prisotno od leta 2005, leta 2006 je pripojilo dve, že pred tem na slovenskem trgu obstoječi podjetji in od takrat delujejo kot eno. Prevzelo je tudi vse zaposlene omenjenih podjetij ter njihove stranke. Pred pripojitvijo sta bili podjetji prisotni le na slovenskem trgu, proučevano podjetje pa je mednarodno, prisotno v 65 državah sveta, preko agentov pa posluje v več kot 220 državah sveta. Ukvarja se s paketno distribucijo.

Podjetje se drži naslednjih **načel poslovanja**:

- Pridobivanje, razvoj in ohranjanje kakovostnih sodelavcev.
- Pridobivanje, ohranjanje in širjenje obsega poslovanja z dobičkonosnimi strankami.
- Pravočasna dostava pošilk v brezhibnem stanju.
- Zagotavljanje odličnih storitev za stranke.
- Zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja.
- Izdajanje jasnih računov in skrb za njihovo plačilo.
- Vodenje financ, upravljanje s sredstvi in notranji nadzor.
- Zagotavljanje odličnih komunikacijskih storitev za posredovanje informacij.
- Razumeti potrebe strank.
- Biti družbeno odgovorno podjetje.

**Vizija podjetja:** Biti najbolj cenjeno podjetje za dostavo.

**Poslanstvo podjetja:** Smo globalni tim usposobljenih zaposlenih, ki z vztrajnostjo povezuje delo, trge in ljudi.

**Glavne vrednote:**

- Skrbimo za svoje ljudi.
- Skrbimo za svoje stranke.
- Držimo obljube.
- Razmišljamo na način "zmoremo".

V letih od 2006 dalje je bilo v podjetju narejenih veliko sprememb, od novih, optimalnejših sistemizacij delovnih mest, sprememb politik in načel poslovanja, podpisa kolektivne pogodbe podjetja in novega snovanja plačnih in tarifnih razredov, reorganizacij dela in optimizacije delovnih procesov, uporabe novih, mednarodno primerljivih programov pri delu, itn. Potrebno je bilo tudi prilagoditi zaznavanje tako zaposlenih kot strank glede novega podjetja, načina dela, politik, pravil in načel.

Podjetje v Sloveniji že od leta 2007 proučuje, analizira in skuša izboljšati zadovoljstvo svojih zaposlenih. Vsako leto si prizadeva za izboljšanje rezultatov zadovoljstva, rezultate tudi ažurno predstavi svojim zaposlenim in na ravni sektorja zaposleni z vodjo skupaj iščejo možnosti za izboljšave. Vsakoletno reševanje anket o zadovoljstvu tudi pomeni, da so zaposleni bolje seznanjeni, kaj jih pri anketi čaka, kakšen je namen vprašalnika in kako anketiranje poteka. Kljub temu v podjetju vsako leto v mesecu pred anketiranjem izvedejo interne delavnice za vse zaposlene, kjer jim vodstvo in kadrovski sektor predstavita namen anketiranja, jih spodbudita k sodelovanju pri prostovoljni anketi in jim tudi sporočita, kaj lahko podjetje in predvsem zaposleni s sodelovanjem pridobijo.

V proučevanem letu (2012) se je v začetku leta pokazala možnost, da bo celo mednarodno podjetje (s tem tudi proučevano slovensko podjetje) kupil konkurent na trgu, kar je med zaposlenimi povzročilo precej vprašanj, dvomov in skrbi. Vodstvo podjetja je zaposlene sproti obveščalo o domnevnem nakupu, trenutnih okoliščinah in nastali situaciji. Kljub temu se je omenjeno stanje negotovosti pokazalo tudi v anketi o zadovoljstvu, kjer je bil dodan nov sklop (glede na prejšnja leta) o integraciji podjetja. Sama integracija se sicer zaradi okoliščin na trgu in konkurentov v panogi ni zgodila, je pa nedvomno imela vpliv na rezultate ankete o zadovoljstvu 2012, saj je bil podatek o tem, da podjetje ne bo prevzeto, znan šele 3 mesece po zaključku ankete.

### **3.2 Metode ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju**

V proučevanem podjetju uporabljajo več metod ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih, in sicer z:

- Letnimi razvojnimi pogovori, ki potekajo v treh fazah. Prvi del razgovora opravijo na začetku leta (januar, februar), kjer za vsakega zaposlenega opredelijo njegove cilje, želje, možnosti razvoja, karijerne poti, potrebe po izobraževanju, ... Na podlagi teh razgovorov in po njihovi analizi pripravijo načrt izobraževanja za tekoče leto. V poletnih mesecih opravijo medletni pregled doseganja ciljev, ob koncu leta pa preverijo doseganje ciljev za preteklo leto. Letni razvojni pogovori se opravijo za vse zaposlene v podjetju, vsak zaposleni ima pogovor s svojim neposredno nadrejenim in po potrebi še z menedžerjem sektorja. Tako zaposleni kot vodja ocenita delo in napredek ter imata možnost podati svoje mnenje ter predloge za izboljšanje.
- Anketo o zadovoljstvu zaposlenih – anketo izvajajo vsakoletno (podrobneje opisano v naslednji točki), v letu 2011 in 2012 pa je podjetje sodelovalo tudi pri Dnevnikovem izboru za Zlato nit in se tako leta 2011 kot tudi 2012 uvrstilo med 101 najboljšega zaposlovalca v Sloveniji.
- Rednimi mesečnimi (po potrebi tedenskimi) sestanki oddelkov – vsak oddelek ima redne sestanke, kjer lahko izpostavijo tekočo problematiko in dogajanja v podjetju.
- Možnostjo pogovora s svojim neposredno nadrejenim, ko je to potrebno, tudi izven sestankov. Podjetje se, tako kot matična družba v tujini, drži Politike odprtih vrat, kar

pomeni, da so vrata njihovih vodij vedno odprta za vsakega zaposlenega. Namen takšne politike je spodbujati odprto komuniciranje, pridobivati povratne informacije in razpravljati o vseh zadevah, ki so za zaposlenega pomembne. Pomeni, da ima vsak zaposleni pravico govoriti z vsakim vodjem v vsakem trenutku. Politiko odprtih vrat so v podjetju sprejeli z namenom razvoja zaposlenih in vzpostavljanja zaupanja med vodstvom in zaposlenimi, s ciljem, da pomembne informacije, ki jih imajo na svojem delovnem mestu zaposleni, pridejo do vodij, ki lahko te informacije uporabijo za uvajanje določenih organizacijskih izboljšav na delovnih mestih, oz. v samem podjetju (interni vir proučevanega podjetja).

- Neformalnimi pogovori med zaposlenimi in vodji v podjetju.
- Različnimi drugimi anketami (npr. t.i. »leadership survey«, kjer ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi).
- Vprašalniki 180 in 360 stopinj – gre za ocenjevanje kompetenc posameznika (v podjetju zaenkrat implementirano do nivoja vodij).
- Vlaganjem v ljudi – podjetje je leta 2010 pridobilo certifikat IIP (Investors in people) in s tem dobilo pomembno povratno informacijo tudi od zaposlenih, saj je za ustrezen nivo pridobitve omenjenega standarda pogoj pozitivna povratna informacija določenega odstotka naključno izbranih zaposlenih, s katerimi presojevalci opravijo razgovore. Pridobljeni standard IIP je potrebno ves čas nadgrajevati in izboljševati, saj se ga ponovno presoja vsake 3 leta.
- Uporabo nabiralnikov, kjer imajo zaposleni možnost tudi anonimno oddati svoje predloge, pritožbe ali pohvale vodstvu.
- Četrtnimi dogodki, kjer razglasijo delavca četrtnetja, simbolno nagradijo delavce, ki v podjetju praznujejo jubileje (za vsakih 5 let delovne dobe v podjetju).
- Letnimi srečanji celega podjetja – konference, praznovanje novega leta, pikniki, podelitev nagrade delavec leta, ...

### **3.3 Usposabljanje zaposlenih v podjetju**

Nenehno usposabljanje zaposlenih, pridobivanje novih znanj, sledenje spremembam in izpopolnjevanje na delovnem področju ter uporaba novo pridobljenega znanja v praksi, je pomembno za vsakega posameznika, zaposlenega v organizaciji.

Kljub vlaganju v izobraževanje in začetnemu finančnemu in časovnemu vložku, se le-to izplača, saj se slednji povrne in mnogokrat tudi poveča (dodana vrednost izobraževanja, pridobljena nova znanja, bolj samozavestni in zadovoljni zaposleni, kakovostnejše delo, prenos znanja med sodelavci, ...).

V proučevanem podjetju izvajajo predvsem naslednje vrste usposabljanj in izobraževanj:

- Uvajanje zaposlenih na novo delovno mesto.
- Uvajanje novo zaposlenih sodelavcev.

- Prenos znanja med sodelavci v skupini in med oddelki.
- Kroženje po podjetju in spoznavanje dela drugih oddelkov in sektorjev.
- E-izobraževanje.
- Interna in eksterna usposabljanja za izpopolnjevanje znanja na delovnem področju.
- Jezikovna usposabljanja.
- Usposabljanja, obvezna po zakonu (Varnost in zdravje pri delu ter Varstvo pred požarom, Nevarne snovi, ... ).
- Usposabljanja za izboljšanje komuniciranja v podjetju.
- Usposabljanja v zvezi s seznanjanjem z zakonodajnimi in sistemskimi novostmi v družbi.
- Usposabljanja, povezana z razvojem poslovanja in konkurenčnosti podjetja.
- Usposabljanja v zvezi z upravljanjem in vodenjem.
- Usposabljanja, ki jih nudi matična družba na mednarodnem nivoju in ki so v podjetju obvezna.

Pomembno je, da vodje v sodelovanju s Kadrovskim sektorjem pravočasno prepoznajo potrebo po izobraževanju določenega posameznika ali skupine ljudi, zato v podjetju načrtujejo usposabljanja za leto vnaprej - s pomočjo načrta usposabljanja, ki ga pripravijo na začetku leta za tekoče leto.

Mesečno in letno tudi spremljajo kazalnike, povezane z usposabljanjem, kot so: povprečno število dni usposabljanja na zaposlenega v tekočem letu, povprečni strošek usposabljanja na zaposlenega, ure usposabljanja glede na sektorje, glede na posamezne zaposlene, ... jih ob koncu leta analizirajo, primerjajo s predhodnimi leti, zastavijo cilje za naprej in naredijo načrt, kako te cilje doseči ali celo preseči.

Z vlaganjem v svoje zaposlene vplivajo na njihovo delo, učinkovitost, strokovnost, pa tudi na zaznavanje zaposlenega, na njegovo videnje podjetja in s tem tudi zadovoljstvo zaposlenih.

### **3.4 Kazalniki uspešnosti**

V proučevanem podjetju na mesečni in letni ravni spremljajo kazalnike uspešnosti, (angl. *key performance indicators*), ki so dober pokazatelj poslovanja podjetja in zadovoljstva njegovih zaposlenih. Glavni kazalniki, ki jih v podjetju redno spremljajo in analizirajo, so:

- Povprečno število dni izobraževanja na zaposlenega; v povprečju je bil en zaposleni deležen 6,3 dneva izobraževanj v celotnem letu 2012.
- Vložen strošek sredstev za izobraževanja na zaposlenega; v podjetju je bilo leta 2012 na zaposlenega vloženih v povprečju 320 € sredstev za izobraževanja.



- Odstotek prostovoljnih odpovedi s strani zaposlenih; v letu 2012 je bil odstotek odpovedi, ki so jih dali zaposleni, 3,9 %, kar pomeni, da so podjetje v celem letu prostovoljno sporazumno zapustili 4 zaposleni.
- Odstotek odpovedi delovnega razmerja v obdobju poskusnega dela; takšnih odpovedi v letu 2012 ni bilo.
- Odstotek internih napredovanj na vodilna delovna mesta; v letu 2012 ni bilo ne eksternih niti internih napredovanj na vodilna delovna mesta. Sicer podjetje objavi prosta delovna mesta vedno najprej na oglasnih deskah podjetja in s tem da možnost internim kandidatom, da se najprej ti prijavijo na razpisano delovno mesto.
- Odstotek bolniške odsotnosti glede na planirane delovne ure; na letni ravni je bilo v podjetju 3,1 % planiranih delovnih ur, izgubljenih na račun bolniških odsotnosti.
- Povprečno število dni bolniške odsotnosti na zaposlenega; v letu 2012 je bil povprečni zaposleni odsoten zaradi bolniške 7,3 dneva.

### **3.5 Struktura plač v izbranem podjetju ter nagrajevanje zaposlenih**

V proučevanem podjetju je bila s podpisom Podjetniške kolektivne pogodbe leta 2010 na novo uvedena tudi plačna politika in sistem nagrajevanja zaposlenih.

Vsa delovna mesta v podjetju so sistemizirana in glede na vrsto dela, težavnost dela, zahtevane delovne izkušnje, izobrazbo, itd. razvrščena v 4 tarifne in 13 plačnih razredov. Napredovanje je možno v okviru plačnih skupin (horizontalno) in tarifnih razredov (vertikalno). Možnost napredovanja obravnavajo na podlagi izpolnjenega obrazca Napredovanje delavca na delovnem mestu, ki ga direktor sektorja s pisno obrazložitvijo odda v Kadroviski sektor.

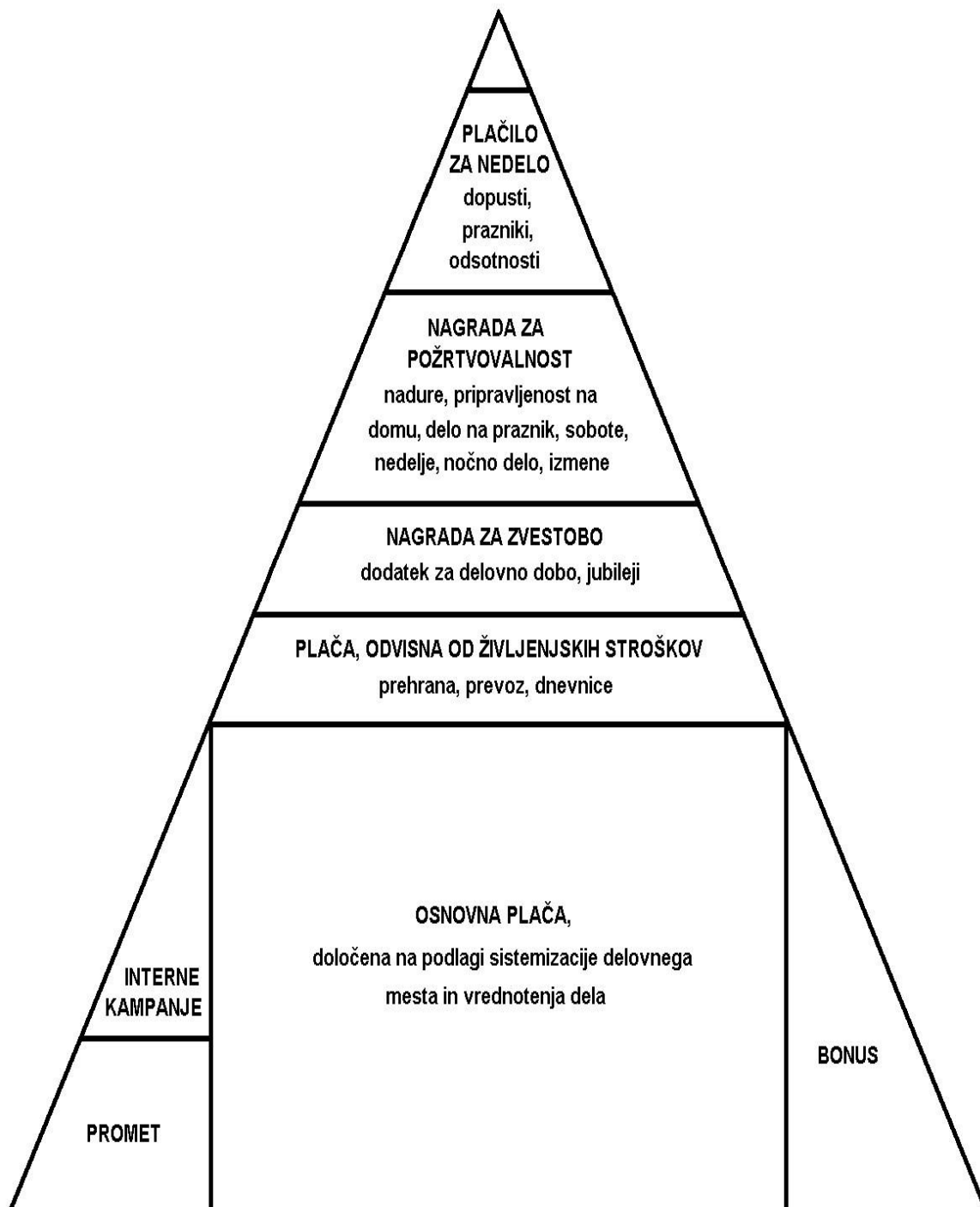
V nadaljevanju (Slika 2) je opisana struktura plač v proučevanem podjetju.

Poleg osnovne plače, ki je določena glede na vrsto in vrednotenje dela, so zaposleni deležni tudi:

- Plačila za prehrano, prevoz na delo in z dela, dnevnic za službene poti.
- Nagrad za zvestobo (dodatek na delovno dobo) in jubilejnih nagrad po zakonu.
- Dodatkov za delo izven rednega delovnega časa ali v manj ugodnem delavniku (nadurno delo, delo na praznik, sobotno in nedeljsko delo, izmensko delo v popoldanski in nočni izmeni, nočno delo, pripravljenost na domu izven delovnega časa).
- Plačilo za nedelo (na praznik, dopust, druge odsotnosti).
- Dodatkov za uspešnost podjetja, t.i. bonusi, ki jih dobijo vsi zaposleni v podjetju v četrtletnem obdobju, če je vnaprej določen dohodek podjetja v obdobju opazovanja dosežen ali presežen.
- Dodatkov za uspešnost pridobivanja novih strank in dviga prometa podjetja – t.i. *commission*.

- Dodatkov za uspešno sodelovanje pri internih kampanjah podjetja in s tem večanju uspešnosti podjetja.

*Slika 2: Struktura plač v proučevanem podjetju*



Vir: Prirejeno po B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 208.

### **3.6 Uporabljen metoda merjenja zadovoljstva**

S strukturiranim anketnim vprašalnikom analiziramo zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju. Vprašanja so tematsko razvrščena glede na različne sklope zadovoljstva (npr. zadovoljstvo s plačo, količino dela, nadrejenimi, podjetjem kot celoto, timskim delom, ...).

Uporabimo vprašanja zaprtega tipa ter enoten anketni vprašalnik (v prilogi), ki ga v podjetju uporabljajo tudi v ostalih državah in regijah podjetja na mednarodni ravni.

Podatke pridobimo s pomočjo anonimne ankete, ki jo v podjetju uporabljajo od leta 2007, tako da so podatki primerljivi po letih, saj je glavnina vprašanj vedno enaka. Anketa je v elektronski obliki, za zaposlene, ki delajo na delovnih mestih, kjer ne uporabljajo e-pošte (približno 25 %), pa je na voljo varianta v tiskani obliki. Anketiranje je potekalo 3 tedne (od 17. 9. 2012 do 5. 10. 2012).

### **3.7 Demografske značilnosti anketirancev**

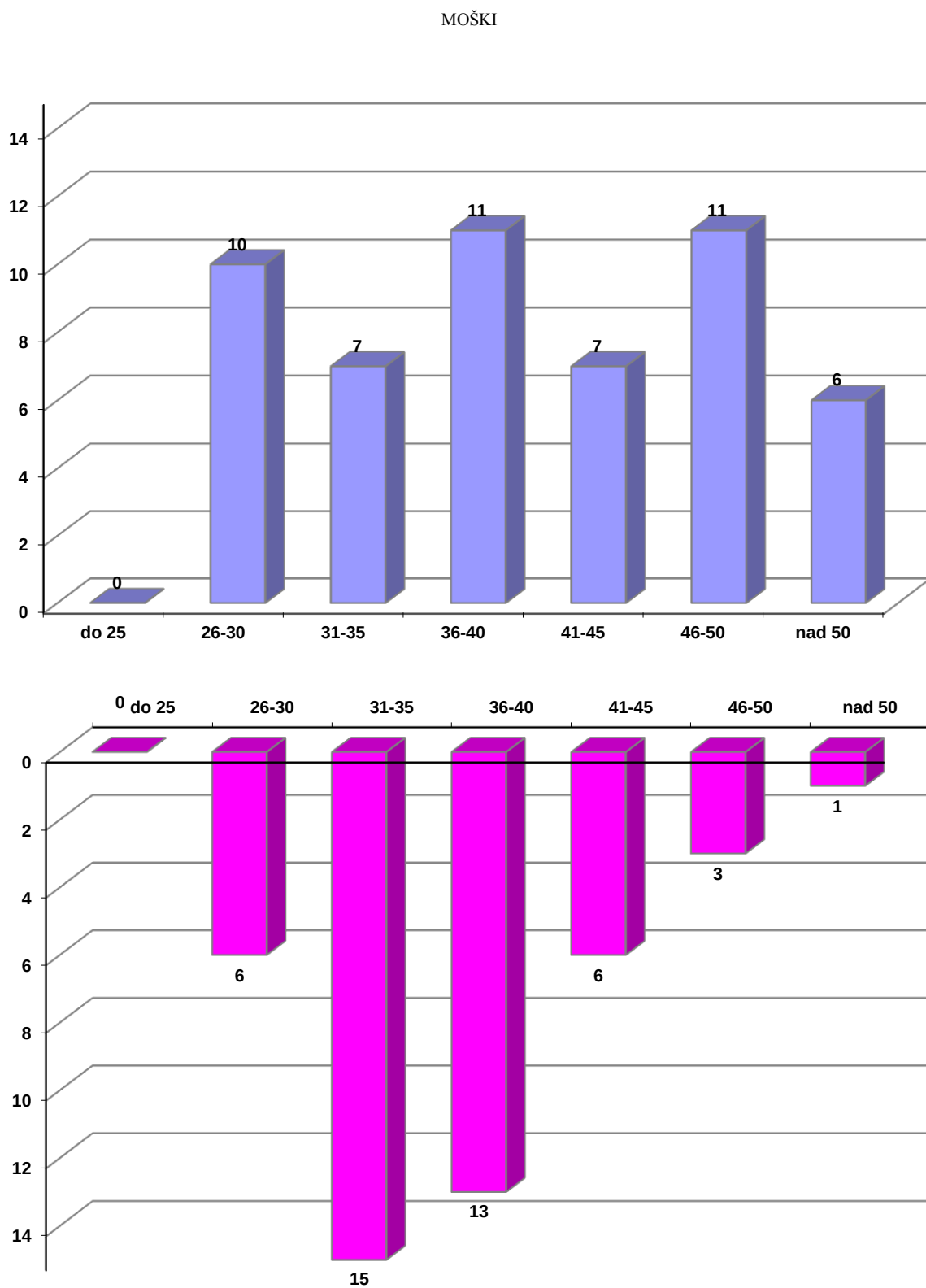
V podjetju je bilo v času izvajanja ankete zaposlenih 105 delavcev, od tega se je 96 zaposlenih odločilo za sodelovanje v prostovoljni anketi, kar je 91,5 % vseh zaposlenih.

V nadaljevanju prikazujemo demografske značilnosti anketirancev, ki so odgovorili na anketo o zadovoljstvu.

#### **3.7.1 Anketiranci glede na spol in starost**

Na sliki 3 je prikazana struktura anketirancev v podjetju glede na spol in starost. V anketi je sodelovalo 52 moških (54,2 %) in 44 žensk (45,8 %). V največjem odstotku sta zastopani starostni skupini od 31–35 let ter 36–40 let pri ženskah (kar skupaj predstavlja 63,6 % vseh žensk). Pri moških je starost precej enakomerneje porazdeljena med 26. in 50. letom. Med anketiranci ni mlajših od 25 let.

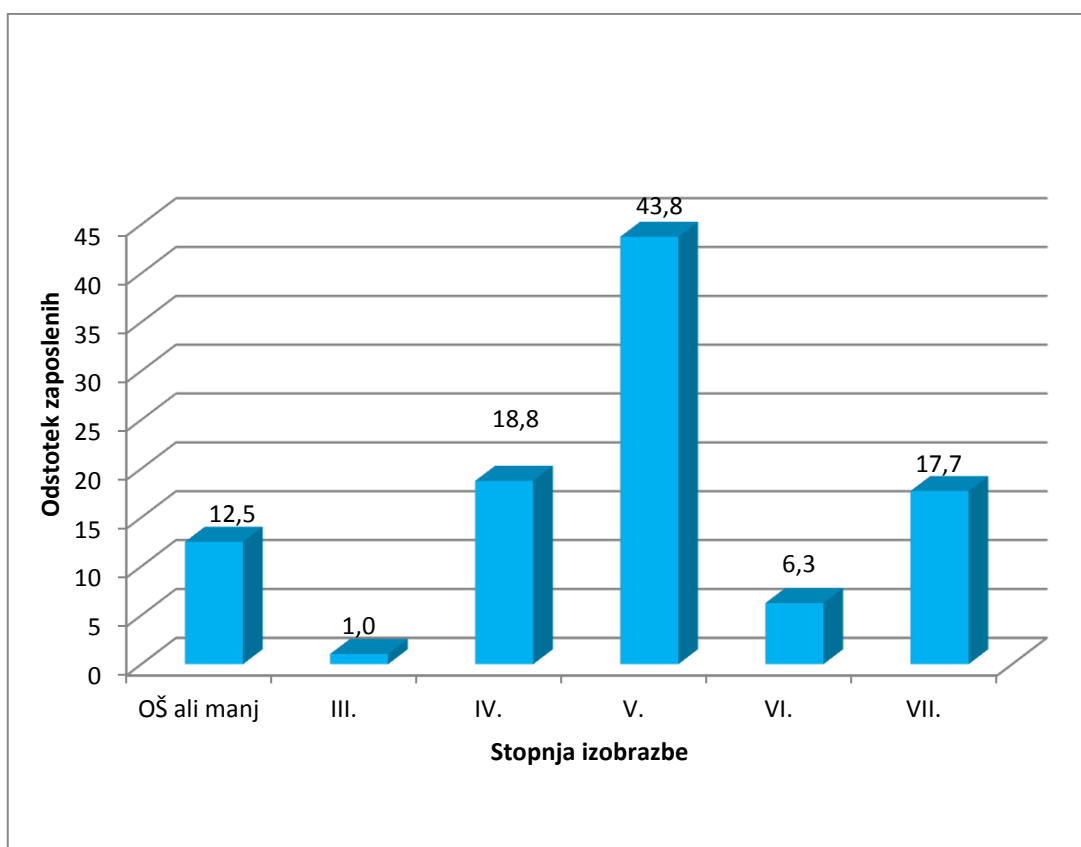
Slika 3: Število anketirancev glede na spol in starost



### 3.7.2 Anketiranci glede na izobrazbeno strukturo

Na sliki 4 je prikazana izobrazbena struktura sodelujočih v anketi, in sicer je 12 zaposlenih, oz. 12,5 % z dokončano ali nedokončano osnovno šolo, 1 zaposleni (1,0 %) ima III. stopnjo izobrazbe, 18 anketirancev (18,8 %) ima IV. stopnjo izobrazbe, 42 vprašanih (43,8 %) ima dokončano V. stopnjo, 6 zaposlenih (6,3 %) ima VI. stopnjo izobrazbe in 17 zaposlenih (17,7 %) ima VII. stopnjo izobrazbe.

*Slika 4: Anketiranci glede na izobrazbeno strukturo (v %)*



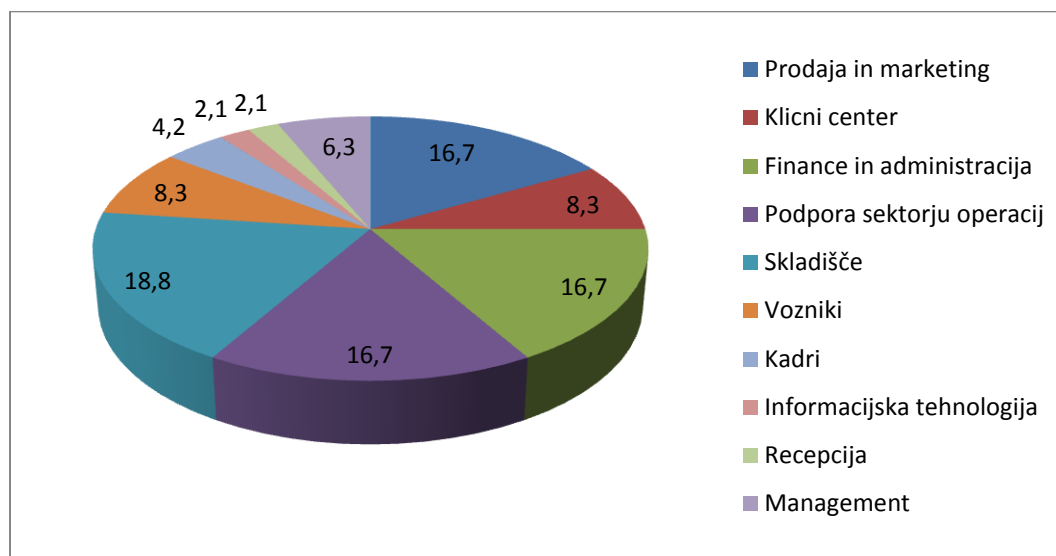
### 3.7.3 Anketiranci glede na delovno področje

V podjetju je 5 sektorjev:

- Sektor za prodajo in marketing ter stike s strankami (razdeljen na prodajo in marketing, klicni center in recepcijo).
- Sektor za finance in administracijo.
- Sektor operacij (razdeljen na podporo sektorju operacij, skladiščnike, voznike),
- Kadrovski sektor.
- Sektor za informacijsko tehnologijo in telekomunikacije.

Razmerje med odstotki anketirancev glede na delovno področje kaže Slika 5.

Slika 5: Anketiranci glede na delovno področje (v %)

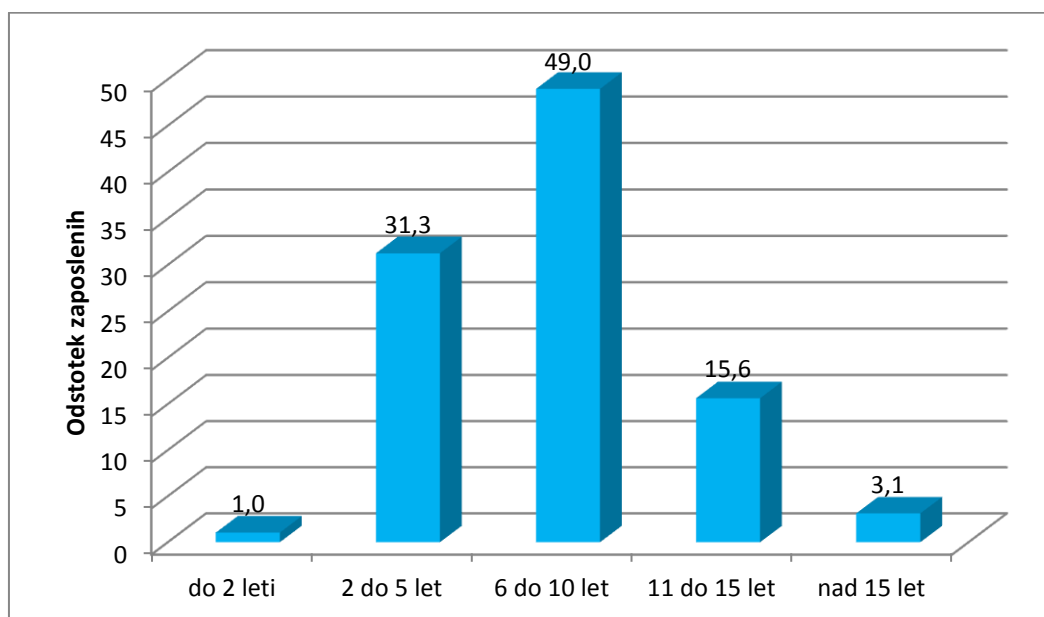


Opomba: Podjetje ima več kot 90 % voznikov zaposlenih preko drugih podjetij - podizvajalcev, ki v raziskavo niso bili vključeni.

#### 3.7.4 Anketiranci glede na delovno dobo v podjetju in vrsto pogodbe o zaposlitvi

Slika 6 kaže razporeditev dolžine delovne dobe anketirancev v izbranem podjetju. Le 1,0 % anketirancev je v podjetju zaposlenih manj kot 2 leti, 31,3 % jih je zaposlenih med 2 do 5 let, 49,0 % jih je zaposlenih med 6 do 10 let, 15,6 % jih ima v podjetju 11 do 15 let delovne dobe, 3,1 % pa jih je v podjetju več kot 15 let.

Slika 6: Anketiranci glede na delovno dobo v podjetju (v %)



V proučevanem podjetju ima 98 % anketirancev sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, za določen čas ima sklenjeno pogodbo 2 % zaposlenih.

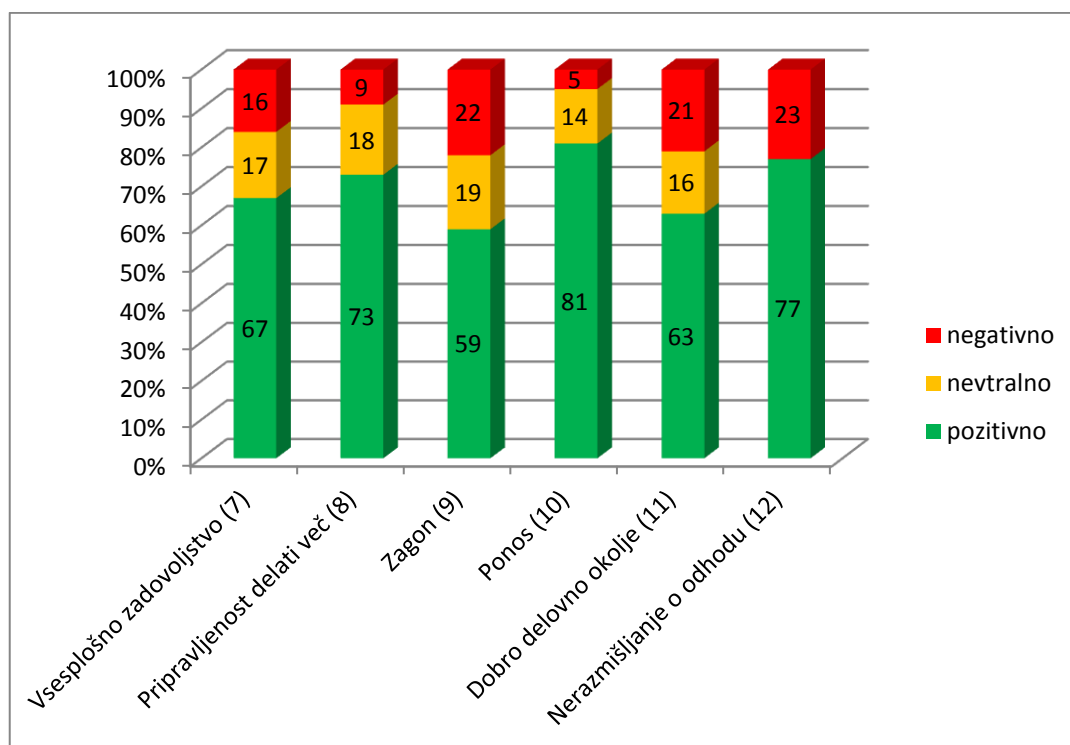
### 3.8 Analiza rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih 2012

V naslednjih grafih je prikazana analiza zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Vprašanja so razporejena glede na smiselne kategorije in ovrednotena na način, da se tam, kjer sta bili podani oceni »popolnoma se strinjam« ali »se strinjam«, rezultat pojmuje kot pozitiven, sredinski odgovor je nevtralen, »se ne strinjam« ali »sploh se ne strinjam« pa je negativno. Odgovori so prikazani v odstotkih. Pri vsaki kategoriji je v oklepaju navedena tudi številka vprašanja, na katerega se kategorija nanaša (Priloga 1 – anketni vprašalnik).

Slika 7 prikazuje zavzetost zaposlenih glede na vsesplošno zadovoljstvo v podjetju (67 % vprašanih), pripravljenost delati več, kot se od zaposlenega pričakuje – samoiniciativnost (73 %), 59 % vprašanih daje podjetje zagon, da naredijo še nekoliko več, 81 % anketirancev je ponosnih, da so del tega podjetja, 63 % jih priporoča podjetje kot dobro delovno okolje. Glede na rezultate raziskave 23 % zaposlenih trenutno razmišlja o odhodu iz podjetja.

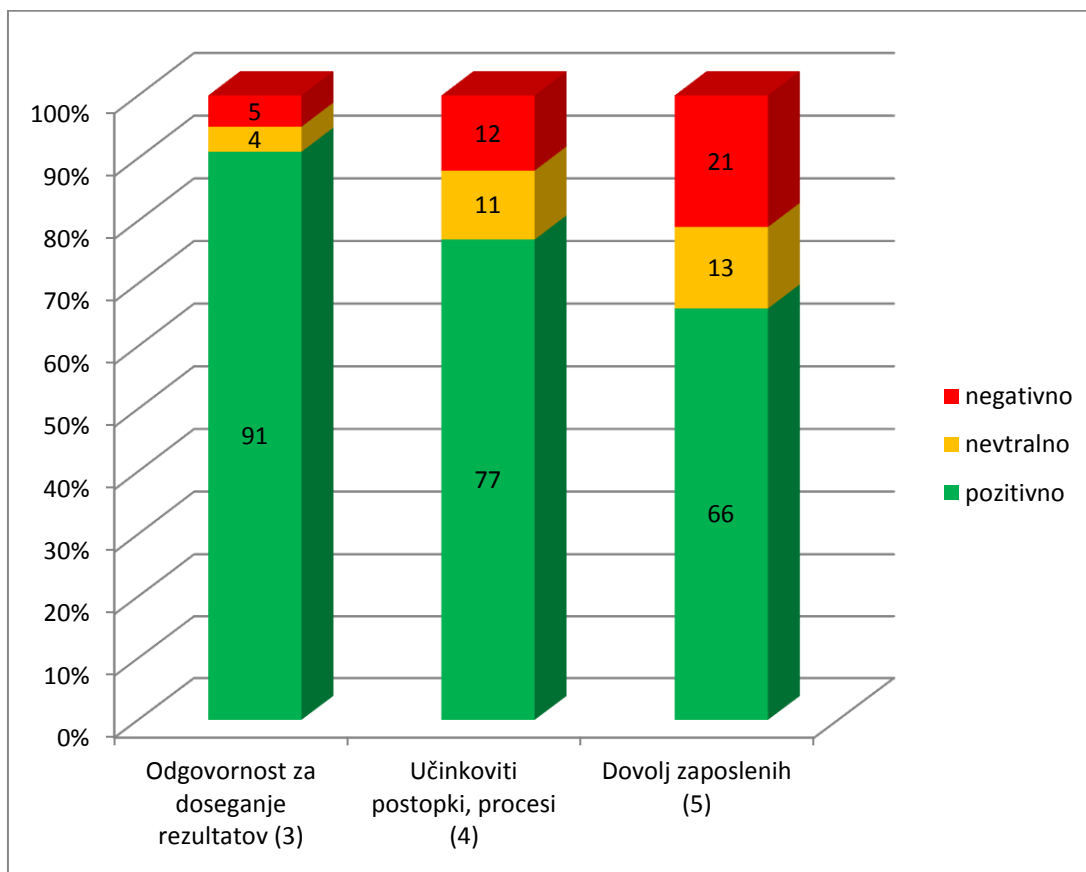
Povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju je 70 %. Izračunali smo jo iz povprečja pozitivnih odgovorov na zgornja vprašanja, ki so neposredno povezana z zavzetostjo zaposlenih v podjetju.

Slika 7: Zavzetost zaposlenih (v %)



Na sliki 8 kažemo analizo učinkovitosti pri delu. 91 % vprašanih je mnenja, da so zaposleni odgovorni za doseganje rezultatov, ki se od njih pričakujejo. 77 % zaposlenih trdi, da jim postopki in procesi, ki jih pri delu uporabljajo, omogočajo, da so pri delu učinkoviti. 66 % zaposlenih meni, da je v njihovem timu / oddelku zaposlenih dovolj ljudi, da zmorejo opraviti vse delovne naloge. 21 % jih meni, da zaposlenih v njihovem oddelku ni dovolj, da bi učinkovito opravili delo.

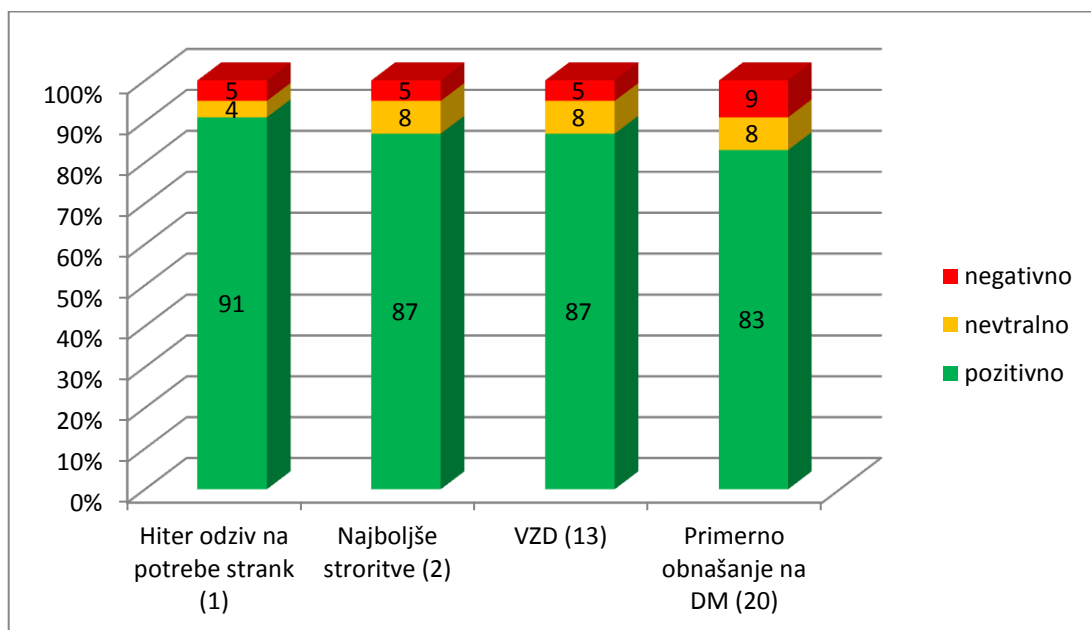
Slika 8: Učinkovitost pri delu (v %)



Slika 9 prikazuje odnos podjetja do strank v očeh zaposlenih in stopnjo pravičnosti v obnašanju organizacije do zaposlenih. Glede na rezultate je jasno, da zaposleni menijo, da se podjetje strankam precej posveča. 91 % anketirancev meni, da se podjetje potrebam strank hitro prilagaja, 87 % jih meni, da strankam nudijo najboljše storitve. 83 % vprašanih verjame, da so deležni primerne obnašanja na delovnem mestu. 87 % vprašanih je prepričanih, da so v podjetju resno upoštevana načela Varstva in zdravja pri delu (VZD).

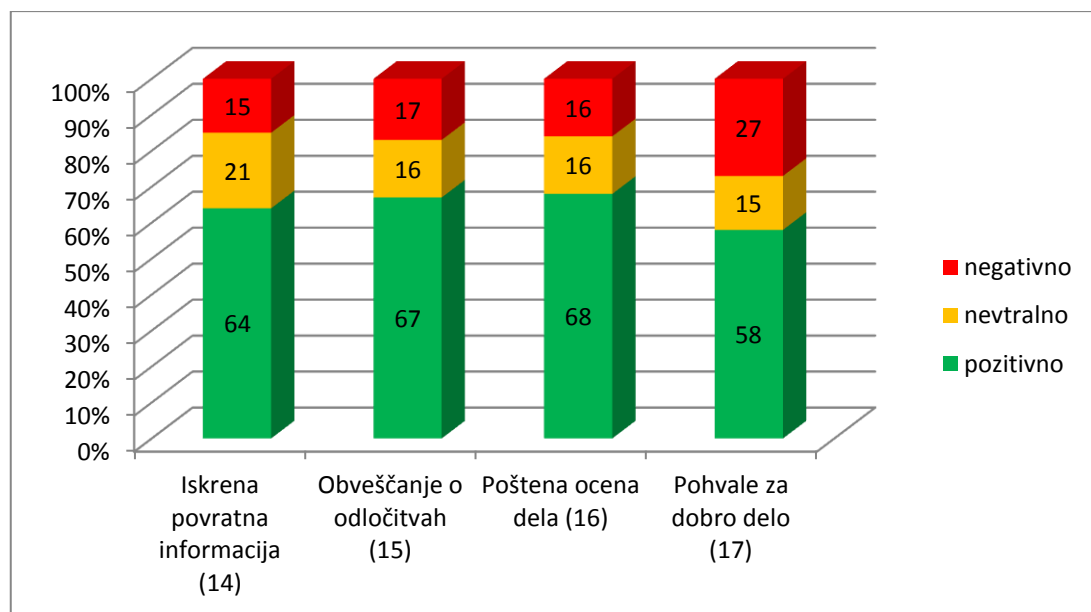


Slika 9: Osredotočenost na stranke in pravičnost do zaposlenih (v %)



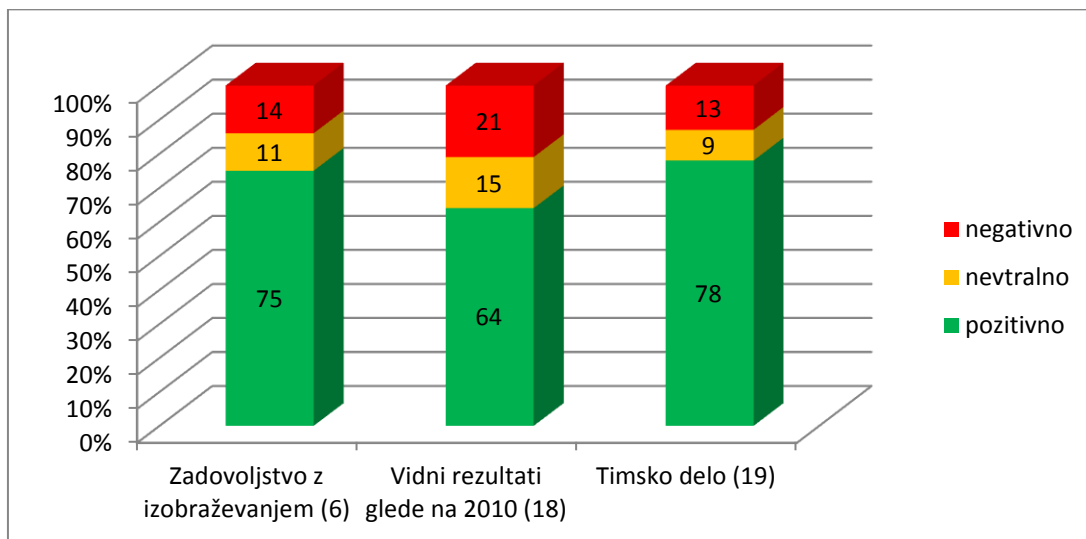
Največ priložnosti za izboljšave se, glede na anketo, kaže na področju neposrednega vodstva (Slika 10). Le 64 % vprašanih namreč meni, da je njihov neposredni vodja pripravljen sprejeti iskreno povratno informacijo. 68 % jih meni, da je njihovo delo pošteno ocenjeno, 67 % pa trdi, da jih vodstvo dosledno obvešča o odločitvah in spremembah ter razlogih zanje. Pri vseh treh trditvah 30 % vprašanih ni zadovoljnih z vodstvom, načinom komuniciranja in podajanja informacij. 58 % anketiranih dobi za svoje dobro delo pohvalo, 27 % pa pohvale za dobro opravljeno delo od svojega vodje ne dobi, kar kaže na priložnost za izboljšave na tem področju.

Slika 10: Neposredno vodstvo (v %)



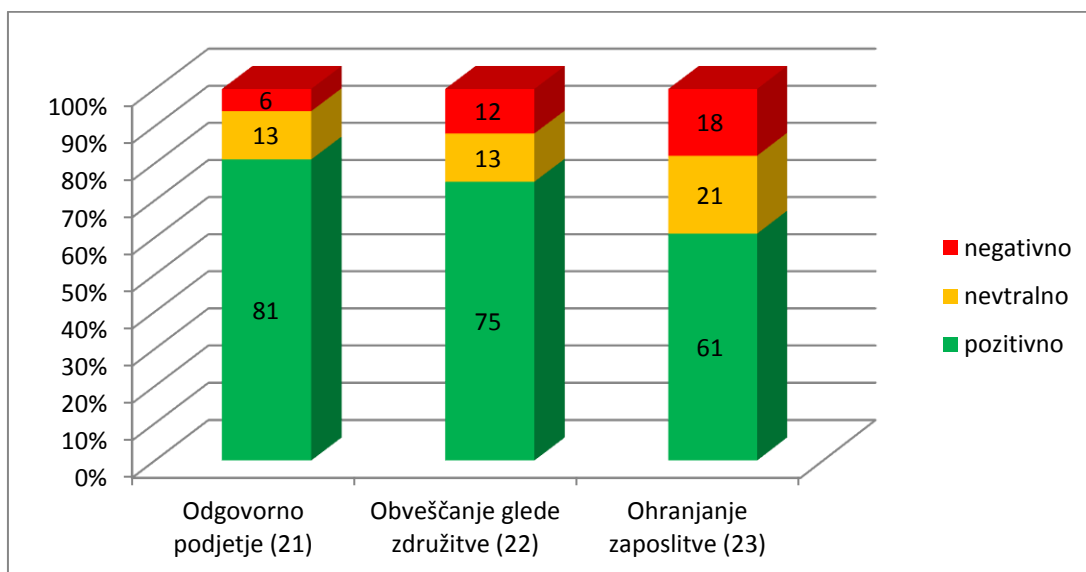
Na sliki 11 je opredeljenih več različnih komponent, in sicer zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem (75 % jih je zadovoljnih), odnos do timskega dela v podjetju (78 % zadovoljnih) ter opažanje sprememb / izboljšav glede na predhodno anketo o zadovoljstvu (vidne rezultate je zaznalo 64 % zaposlenih).

*Slika 11: Ostale komponente zadovoljstva (v %)*



Na sliki 12 je prikazano, kako je napovedana integracija podjetja vplivala na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Ta se sicer ni zgodila, so jo pa zaposleni videli in zaznavali kot verjetno, da se bo zgodila. 75 % anketiranih je mnenja, da so dobili sproti dovolj informacij o napovedani integraciji, 61 % jih meni, da si podjetje prizadeva za to, da se ob integraciji njihova zaposlitev ohrani, 81 % vprašanih meni, da podjetje ravna odgovorno na vseh področjih svojega poslovanja.

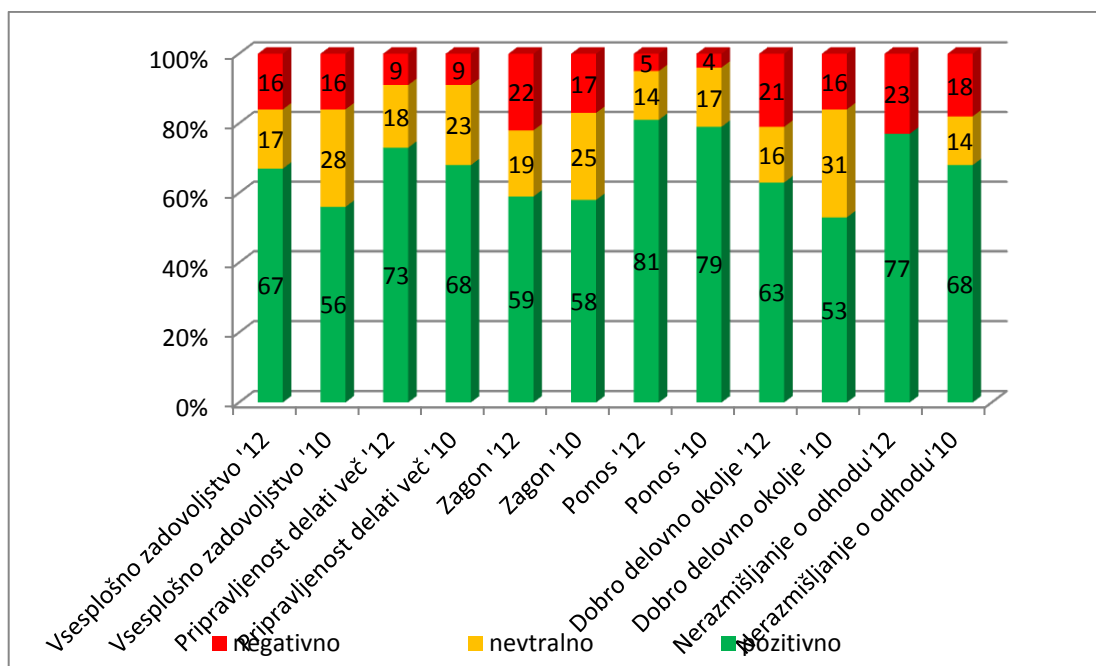
*Slika 12: Integracija organizacije (v %)*



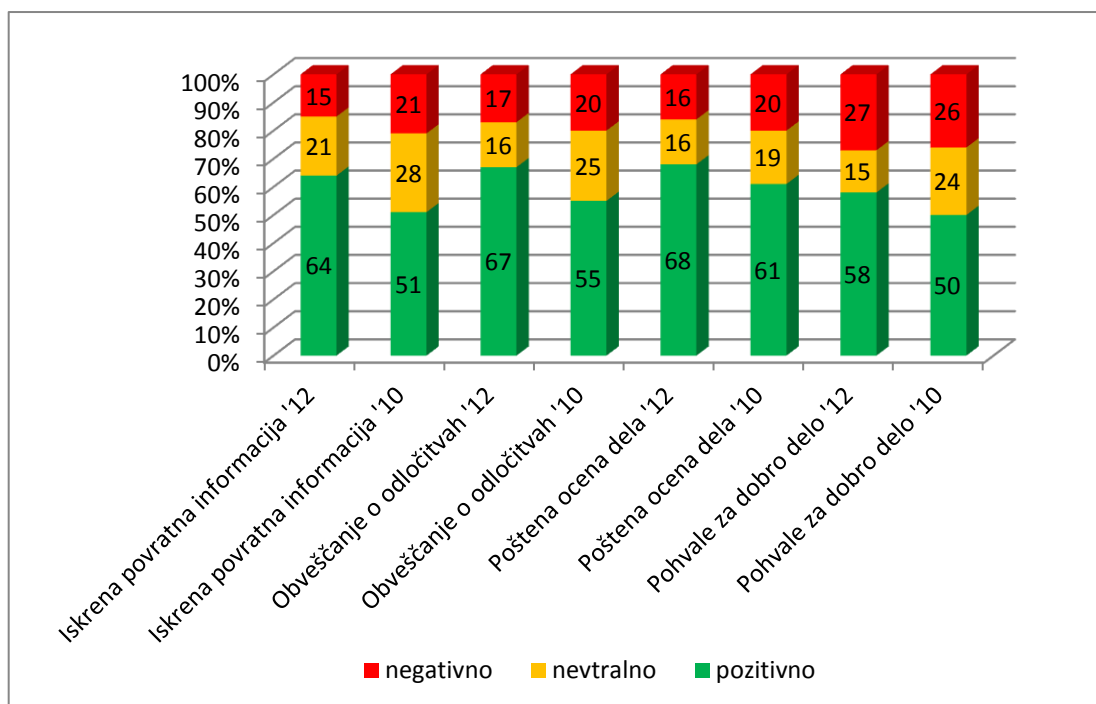
### 3.9 Primerjava dviga / upada zadovoljstva glede na leto 2010

V nadaljevanju primerjamo glavne komponente zadovoljstva zaposlenih v letu 2012 z letom 2010. V letu 2011 so v podjetju namreč izvedli krajšo verzijo ankete o zadovoljstvu s samo 8 poglavitnimi vprašanji, zato analiza le-te ni primerljiva z letom 2012.

Slika 13: Primerjava med letoma (v %)



Slika 14: Primerjava med letoma – nadaljevanje (v %)



Glede na rezultate ankete 2010 se je v letu 2012 splošno zadovoljstvo zaposlenih povečalo. V letu 2012 se je povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih dvignila za 5 odstotnih točk (iz 65 % na 70 %). Tudi vsesplošno zadovoljstvo s podjetjem je višje za 11 odstotnih točk, zaposleni so pripravljeni delati več (za 3 odstotne točke), kot se od njih pričakuje, da bi pripomogli k boljšemu uspehu podjetja. Rezultati glede ponosa, da so del podjetja in da jim podjetje daje zagon za delo, so glede na predpreteklo leto približno enaki. V tem primeru vidimo možnost povečanja zavednosti in poistovetenja zaposlenih s podjetjem. Za 10 odstotnih točk več zaposlenih meni, da je podjetje, kjer delajo, primer dobrega delovnega okolja.

Glede na leto 2010 za 13 odstotnih točk več anketirancev meni, da so njihovi vodje pripravljeni sprejeti iskreno povratno informacijo od zaposlenih, za 6 odstotnih točk pa je nižji tudi odstotek tistih vodij, ki iskrene povratne informacije po mnenju zaposlenih niso pripravljeni sprejeti. Anketiranci imajo tudi boljše mnenje o tem, kako dosledno jih vodstvo podjetja obvešča o pomembnih odločitvah, saj jih kar za 12 odstotnih točk več kot pred 2 letoma meni, da so o odločitvah podjetja dobro in pravočasno obveščeni. 58 % anketirancev prejme pohvale za svoje delo (v letu 2010 le 50 %), za 7 odstotnih točk več (kot leta 2010) zaposlenih pa tudi meni, da njihov nadrejeni pošteno ocenjuje njegovo delo.

Na splošno se kaže trend izboljšanja zadovoljstva zaposlenih v letu 2012 glede na leto 2010, saj se je pri vseh primerjanih vprašanih odstotek pozitivnih odgovorov na vprašanja povečal. Vzrok temu najdemo delno v izboljšanju pogojev dela v podjetju glede na leto 2010 (izvedena analiza vzrokov nezadovoljstva in odpravljanje težav ter uvajanje izboljšav), delno v dejstvu, da se zaposleni zavedajo, da so razmere na trgu težke in da so zato razmeroma zadovoljni s stanjem v podjetju – imajo nekoliko nižja pričakovanja kot pri prejšnji anketi, delno pa v tem, da so tisti zaposleni, ki so bili leta 2010 izredno nezadovoljni, podjetje v tem času že zapustili in tako se je stopnja zadovoljstva zaposlenih v povprečju povečala.

### **3.10 Glavne ugotovitve, predlogi in priporočila za povečanje zadovoljstva zaposlenih**

Z analizo rezultatov anketnih vprašalnikov ugotavljamo, da se je splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju v obdobju dveh let povečalo. V podjetju so v vmesnem času (v letu 2011) izvedli analizo predhodnih anket, poiskali vzroke za nezadovoljstvo in možnosti za izboljšanje.

Glede na posamezna področja zadovoljstva ugotavljamo, da se pri nobenem od področij ne kaže negativni trend, zadovoljstvo se je v letu 2012 glede na predhodno anketo povsod povečalo, vendar je na določenih področjih še precej možnosti za izboljšave in dvig zadovoljstva, predvsem pri:

- Odnosu vodij do zaposlenih, dajanju ažurnih povratnih informacij.
- Sprotnem obveščanju o novostih in spremembah v podjetju.
- Učinkovitejšem medsektorskem sodelovanju.
- Izboljšanju počutja zaposlenih na delovnem mestu.
- Zmanjšanju stresnih situacij na delovnem mestu.
- Ustreznejšem motiviranju zaposlenih za delo.
- Kontinuiranem spodbujanju zaposlenih, dviganju njihove zavzetosti in zadovoljstva in s tem zmanjšanju prostovoljnih odhodov iz podjetja.

Ena od večjih priložnosti za izboljšanje v prihodnosti se kaže v komunikaciji vodstva z zaposlenimi. Zaposleni od vodstva pričakujejo, da z njimi korektno sodeluje, jih sproti obvešča o dogajanjih v podjetju in o odločitvah organizacije, da se lahko kadar koli obrnejo na vodstvo in tudi vedo, da bodo od njih dobili podporo, da so sposobni sprejeti iskreno povratno informacijo od zaposlenih in da to informacijo tudi po potrebi posredujejo naprej. V podjetju je glede na rezultate analize za leto 2012 vsaj 15 % zaposlenih, ki zgoraj omenjenega odnosa z vodstvom ne zaznavajo na takšen način. V podjetju je potrebno še povečati interno komunikacijo – tako znotraj timov, oddelkov, sektorjev, kot tudi medsektorsko in med vodji samimi. Pomembno je tudi, da zaposleni čutijo, da so vodje med seboj enotni, da se držijo enakih načel za vse, da imajo enake kriterije za vse. Eden od predlogov boljšega medsektorskega sodelovanja je uvedba projekta »Go and See«. Rdeča nit projekta je spoznavanje dela zaposlenih v drugih oddelkih, v kroženju znanja med zaposlenimi, v poročanju o tem, kar se v drugih oddelkih naučimo, v svojem oddelku in na oddelčnem sestanku. Mnogo lažje je namreč sodelovati med seboj, če vemo, s čim se drugi pri delu soočajo, s kakšnimi ovirami se ukvarjajo, kako jim lahko mi s svojim znanjem pri tem pomagamo. Hkrati s tem gradimo boljše medsektorske odnose in poudarjamo timski duh.

Naslednja priložnost, ki jo izpostavljamo, je analiza rezultatov anket znotraj posameznih sektorjev in skupno iskanje možnosti za izboljšave. K vedno boljšim rezultatom podjetja lahko pripomorejo vsak sektor zase in sektorji skupaj kot celota. Prav tako se nezadovoljstvo v katerem od sektorjev lahko odraža na rezultatih celotnega podjetja. V podjetju po končani anketi direktorji sektorjev zabeležijo predloge za izboljšanje, najboljše v sodelovanju s svojimi zaposlenimi, s tem tudi izboljšajo komunikacijo znotraj sektorja in dajo zaposlenim vedeti, da je njihovo mnenje pomembno. Prav tako je potrebno zaposlenim predstaviti odločitve za izboljšanje in navesti konkretne predloge, načrte za to. Glede na leto 2010 je namreč le 64 % vprašanih potrdilo, da so opazili vidne rezultate izboljšanja.

V proučevanem podjetju je velika večina zaposlenih že več kot 5 ali 10 let, kar pomeni, da imajo načeloma interes v podjetju ostati, hkrati pa potrebujejo za to ustrezno motivacijo. V tem primeru gre namreč za delovno silo, ki ji je pomembna stabilnost in varnost zaposlitve, vendar je kolektiv še razmeroma mlad (velik odstotek zaposlenih je med 25. in 35. letom

starosti), ter išče vedno nove izzive. Zaposleni si želijo širjenja znanja na svojem področju, napredovanj znotraj oddelka ali sektorja, možnost osebne rasti, izobraževanj, raznolikega dela, individualnega pristopa, ... Hkrati pa se zavedajo, da je trenutno stanje na trgu dela precej togo in nestanovitno. Pomembno jim je, da čutijo, da njihovo delo doprinese k uspehu podjetja in da so seznanjeni, kako doseči cilje organizacije ter kaj ti cilji sploh so.

Rahlo zaskrbljujoče je sicer dejstvo, da 23 % zaposlenih razmišlja o menjavi zaposlitve in odhodu iz podjetja, vendar razmeroma dobri rezultati ankete o zadovoljstvu kažejo na to, da si zaposleni sicer želijo še boljših pogojev dela in večjega zadovoljstva pri delu, hkrati pa se zavedajo, da je stanje na trgu delovne sile trenutno zaskrbljujoče in si zato skušajo v podjetju, kjer so, najti ustrezno motivacijo za delo. Glede na delež dejanskih odhodov v letu 2012 (4 %) menimo, da s hitrim, konkretnim, motivacijskim in k ljudem usmerjenim pristopom lahko podjetje odstotek nameravanih odhodov iz podjetja še precej zmanjša, zaposlenim pa ponudi nove izzive na delovnem mestu.

Anketiranci so skoraj popolnoma enotni v razmišljanju, da podjetje deluje v dobro strank, se hitro prilagaja njihovim potrebam in potrebam okolja ter da za stranke nudi najboljše storitve. Razmeroma velik odstotek vprašanih meni, da v podjetju uporabljajo učinkovite postopke in procese, ter da so zaposleni sami odgovorni za doseganje rezultatov. Slednje je posledica več optimizacij delovnih postopkov in procesov v preteklih letih, prav tako je bilo v podjetju izvedenih več optimizacij dela, novih sistematizacij in krčenj delovnih mest, združitve delovnih nalog med delovnimi mesti, ... Hkrati so zaposleni prevzeli večje odgovornosti za delo, na nekaterih delovnih mestih pa se je zaradi tega povečal stres. Glede na anketo 66 % vprašanih meni, da je v njihovem oddelku dovolj zaposlenih, da zmorejo opraviti vse delovne naloge. Ostali se s tem ne strinjajo, kar lahko posledično privede do nezadovoljstva (več dela pod pritiskom, delo preko polnega delovnika, neobvladovanje količine dela, manjša natančnost zaradi prevelike obremenitve z delom, ...). V takih primerih je pomembno, da neposredni vodja pravočasno (preden pride do prevelikega nezadovoljstva in slabega počutja na delovnem mestu) odkrije in ukrepa, če se ukrepati da. Kritična komponenta je tudi podatek, ali ima vsak zaposleni v podjetju koga, ki ga lahko v primeru odsotnosti zamenja – pozna njegovo delo in ga zna opravljati. Povečati je treba tudi zmožnost empatije zaposlenih za ostale sodelavce, timsko sodelovanje in pomoč znotraj oddelkov ter tudi med oddelki, sodelovanje med vodji in po potrebi ustrezno prerazporejanje dela.

## **SKLEP**

Ugotavljanje, merjenje in analiziranje zadovoljstva zaposlenih je kompleksen proces, odvisen od več dejavnikov. Nanj predvsem vplivajo organizacijska klima v podjetju, načini motiviranja zaposlenih in načini nagrajevanja, vrednote zaposlenih, medsebojni odnosi zaposlenih in vodij, načini komunikacije v podjetju, ažurno in natančno podajanje informacij, zunanje okoliščine na trgu, ...

V podjetju je zadovoljstvo zaposlenih najbolj optimalno meriti vsaj enkrat letno, nato izluščiti najslabše ocenjene dejavnike, jih analizirati in poiskati predloge za izboljšanje. Hkrati je potrebno imeti v mislih tudi dobro ocenjene dejavnike, saj se ti lahko hitro spremenijo, ob najmanjši spremembi postanejo kritična točka, ali pa vplivajo na ostale dejavnike.

Proučevano podjetje si vsako leto zastavi cilj povečanja zadovoljstva zaposlenih, išče nove možnosti za motiviranje zaposlenih, priložnosti za skupno sodelovanje, timsko delo, nova izobraževanja, nagrajevanja zaposlenih, ... Slednje veliko pripomore k vzdrževanju in povečanju zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, težava pa je v tem, kako vzpostaviti stik s tistim (sicer manjšim) odstotkom nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih, ki lahko svoje nezadovoljstvo zelo hitro razširijo tudi na vse druge, zavzete zaposlene.

V proučevanem podjetju analizo zadovoljstva zaposlenih opravljajo že od začetka, ko je podjetje prišlo v Slovenijo, t.j. od leta 2007. S primerjavo rezultatov med letoma 2010 in 2012 ugotavljamo, da se je vsesplošno zadovoljstvo zaposlenih povečalo, prav tako se je povečalo zadovoljstvo zaposlenih glede na določene dejavnike (delovno okolje, doseganje rezultatov, učinkovitost postopkov in procesov, osredotočenost na stranke, ... ), še vedno pa najdemo veliko priložnosti za izboljšave. Predvsem se bo v prihodnje potrebno osredotočiti na izboljšanje medsektorskega sodelovanja, komunikacijo med vodji in zaposlenimi, optimalno in učinkovito prerazporeditev dela ter na učinkovitejši način podajanja informacij zaposlenim. Glede na rezultate ankete tudi ugotavljamo, da si zaposleni želijo in potrebujejo več spodbude za delo, ki ga opravijo in tudi pričakujejo več pohval za dobro opravljeno delo. Ustna pohvala je mnogim zaposlenim v veliko primerih odlična in zadostna potrditev, da imajo zagon in motivacijo za nadaljnje delo.

Pomembno je tudi, da imajo zaposleni občutek, da je njihovo delo cenjeno in da s svojim delom prispevajo k uspehu celotnega podjetja. Občutek odgovornosti za svoje delo in zavedanje, da vsak posameznik lahko pomembno prispeva k uspešnosti podjetja, je, glede na rezultate, ena od boljše ocenjenih postavk v anketi.

Prav tako se zaposleni počutijo bolj udeležene v podjetju, če vedo, kakšni so nadaljnji načrti podjetja, kaj jih čaka, katere cilje želi podjetje doseči. Informiranost in možnost soodločanja sta bistveni za zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih podjetju.

V prihodnje je cilj proučevanega podjetja dodatno povečanje zadovoljstva zaposlenih, predvsem na račun boljše in obojestranske komunikacije, še več vlaganja v zaposlene, z rednimi izobraževanji, z informiranjem zaposlenih, dajanjem možnosti posamezniku, da aktivno sodeluje v procesu reševanja težav in s prepoznavanjem področij, kjer se težave pojavljajo – to je z analizo rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih in s konkretnimi rešitvami za izboljšanje le-teh.

Če podjetje deluje kot ena in popolnoma usklajena ladja in vsi na ladji veslajo v isto smer, lahko ladja varno, hitro in uspešno pluje, če pa vsak posameznik vesla v svojo smer, se ladja vrtila na mestu, oziroma se slej ko prej potopi.



## LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
2. Breznik Alfired, T. (2013). Upravljanje zavzetosti zaposlenih. *HR Faktor* 4/2013, 2-7.
3. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
4. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
5. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
7. Frlec, Š. (2008). Motivacija za delo in kako jo spodbujati. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 6(25), 40-43.
8. Gilmer, B.H. (1969) *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3(9), 10-17.
10. Gruban, B. (2010). Denarno nagrajevanje: Kaj (ne) deluje? Najdeno 7. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.dashofer.si/?cid=15238>
11. Izbrano podjetje. (2012a). *Kadrovsko gradivo in Strokovni sodelavec za kadre* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
12. Izbrano podjetje. (2012b). *Kadrovsko poročilo podjetja za leto 2012*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
13. Izbrano podjetje. (2012c). *Podjetniška kolektivna pogodba podjetja*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
14. Izbrano podjetje. (2012d). *Politike in načela podjetja: Politika odprtih vrat*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
15. *Izbrano podjetje*. Najdeno 20. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.izbranopodjetje.si> in <http://www.izbranopodjetje.com>
16. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
19. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
20. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d.n.o.
21. Možina, S. et.al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede: Založba Ivan Hvala.
22. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

23. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educe: Inštitut za psihologijo osebnosti.
24. Sang H., K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
25. Shermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2011). *Organisational Behaviour* (11th Ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
26. Sirota, spletne ankete. Najdeno 15. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.sirota.com>
27. Svetlik et.al. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Šabec, M. (2008). *Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost in pripadnost zaposlenih organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Tavčar, R., (2012). Kako (se) motivirati brez višje plače. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(45), 38-42.
30. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV.
31. Vance, R.J., (2006) Employee Engagement And Commitment. Najdeno 8. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/1006employeeengagementtonlinereport.pdf>
32. *Wide World of Work: Ask These 12 Questions to Measure Employee Engagement*. Najdeno 6. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.wideworldofwork.com/2012/01/30/ask-these-12-questions-to-measure-employee-engagement/>
33. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

## **PRILOGE**



# PRILOGA 1

## Anketni vprašalnik

Dobrodošli v VOICE, globalni anketi o zadovoljstvu zaposlenih 2012. Z izpolnitvijo tega vprašalnika boste lahko izrazili svoje poglede in podali mnenje o različnih vprašanjih glede vaše zaposlitve in podjetja. Prosimo, da na vprašanja odgovarjate iskreno in odkrito, saj nam bo Vaše mnenje v veliko pomoč, da se bomo lahko na podlagi rezultatov ustrezno odzvali in tako še izboljšali način našega dela.

Vprašalnik je razvilo podjetje v sodelovanju s Sirota Survey Intelligence, neodvisnim svetovalnim podjetjem, specializiranim za javnomnenjske raziskave.

**Sirota Survey Intelligence zagotavlja, da bodo vaši odgovori ostali anonimni in zaupni.**

**Prosimo, izpolnite in vrnite le svojo anketno polo do 5. oktobra 2012.**

### Definicije

**"Podjetje"**

se nanaša na podjetje kot celoto.

**"Kjer delam"**

se nanaša na prostore in ljudi, s katerimi najpogosteje delate.

**"Tim/Oddelek"**

se nanaša na skupino ljudi, s katerimi dnevno sodelujete.

**"Stranka"**

se nanaša na osebe, ki jim nudite izdelke in storitve.

Lahko so notranje ali zunanje.

**"Vodstvo"**

se nanaša na skupino vodij, s katerimi ste najbolj pogosto v stiku.

**"Neposredni vodja"**

se nanaša na osebo, ki ji dnevno poročate.

### Vaša mnenja

Prosimo, ocenite, do katere mere se (ne) strinjate z naslednjimi trditvami:

|    |                                                                                                                                                                                 | Popolnoma se<br>strinjam | Se strinjam | Niti se strinjam<br>niti se ne<br>strinjam | Se ne strinjam | Sploh se ne<br>strinjam |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------------------------|----------------|-------------------------|
| 1. | Kjer delam, smo se sposobni hitro odzvati na potrebe strank (stranke so osebe, ki jim nudite storitve - znotraj ali izven podjetja).                                            | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 2. | Naši cilji in načrti nas vzpodbujajo, da se osredotočamo na nudenje najboljših storitev našim strankam (stranke so osebe, ki jim nudite storitve - znotraj ali izven podjetja). | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 3. | Kjer delam, smo zaposleni odgovorni za doseganje rezultatov, ki se od nas pričakujejo.                                                                                          | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 4. | Postopki in procesi, ki jih uporabljamo nam omogočajo, da smo pri svojem delu učinkoviti.                                                                                       | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 5. | V mojem timu/oddelku je dovolj zaposlenih, da zmoremo opraviti vse delovne naloge.                                                                                              | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 6. | Podjetje mi nudi potrebna izobraževanja, da lahko uspešno opravljam svoje delo.                                                                                                 | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |

|     |                                                                                                     | Zelo<br>zadovoljen(-a)   | Zadovoljen(-a) | Niti<br>zadovoljen(-a)<br>niti<br>nezadovoljen(-a) | Nezadovoljen(-a) | Zelo<br>nezadovoljen(-a) |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|----------------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| 7.  | Upoštevajoč vse dejavnike, kako bi v tem trenutku ocenili svoje vesplošno zadovoljstvo s podjetjem? | 1                        | 2              | 3                                                  | 4                | 5                        |
|     |                                                                                                     | Popolnoma se<br>strinjam | Se strinjam    | Niti se strinjam<br>niti se ne<br>strinjam         | Se ne strinjam   | Sploh se ne<br>strinjam  |
| 8.  | Pripravljen(-a) sem delati več, kot se od mene zahteva, da bi pripomogel(-a) k uspehu podjetja.     | 1                        | 2              | 3                                                  | 4                | 5                        |
| 9.  | Podjetje mi daje zagon, da naredim še nekoliko več.                                                 | 1                        | 2              | 3                                                  | 4                | 5                        |
| 10. | Ponosen(-a) sem, da sem del podjetja.                                                               | 1                        | 2              | 3                                                  | 4                | 5                        |
| 11. | Podjetje bi priporočil(-a) drugim kot primer dobrega delovnega okolja.                              | 1                        | 2              | 3                                                  | 4                | 5                        |
|     |                                                                                                     | Da                       | Ne             |                                                    |                  |                          |
| 12. | Ali v tem trenutku razmišljate, da bi zapustili podjetje?                                           | 1                        | 2              |                                                    |                  |                          |

|     |                                                                                                                                         | Popolnoma se<br>strinjam | Se strinjam | Niti se strinjam<br>niti se ne<br>strinjam | Se ne strinjam | Sploh se ne<br>strinjam |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------------------------|----------------|-------------------------|
| 13. | Kjer delam, se resno upošteva varstvo in zdravje pri delu.                                                                              | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 14. | Moj neposredni vodja je pripravljen sprejeti iskreno povratno informacijo.                                                              | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 15. | Vodstvo (vodje, s katerimi ste najbolj pogosto v stiku) nas dosledno obvešča o odločitvah in spremembah ter razlogih zanje.             | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 16. | Moj neposredni vodja pošteno ocenjuje moje delo.                                                                                        | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 17. | Za dobro opravljeno delo prejmem pohvalo.                                                                                               | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 18. | Opazil(-a) sem spremembe, ki so bile narejene na podlagi rezultatov zadnje ankete o zadovoljstvu zaposlenih.                            | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 19. | Kjer delam, se počutim kot del ekipe, ki sodeluje pri doseganju ciljev.                                                                 | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 20. | Na delovnem mestu nisem priča neprimernemu obnašanju (npr. nadlegovanju, nasilju ali poniževanju).                                      | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 21. | Podjetje odgovorno ravna na vseh področjih svojega poslovanja (npr. s strankami, zakonodajalci, dobavitelji, v odnosu do okolja, ipd.). | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 22. | Podjetje ustrezno in redno obvešča zaposlene glede nameravane združitve.                                                                | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |
| 23. | Prepričan sem, da namerava podjetje maksimirati možnost moje zaposlitve v združenem podjetju.                                           | 1                        | 2           | 3                                          | 4              | 5                       |

## O VAS

### 1. Na katerem delovnem področju delate?

1. Prodaja in marketing
2. Klicni center
3. Finance in administracija
4. Podpora sektorju operacij
5. Skladišče
6. Vozniki
7. Kadri
8. Informacijska tehnologija
9. Recepcija
10. Management

### 2. Kako dolgo že delate v tem podjetju?

(Vključno z obdobjem, ki ste ga preživeli v drugih delih podjetja, prevzetih in pripojenih podjetjih)

1. do 2 leti
2. od 2 do 5 let
3. od 6 do 10 let
4. od 11 do 15 let
5. nad 15 let

### 3. Spol:

1. Moški
2. Ženska

### 4. Koliko ste stari?

1. do 25 let
2. 26 - 30 let
3. 31 - 35 let
4. 36 - 40 let
5. 41 - 45 let
6. 46 - 50 let
7. nad 50 let

### 5. Kakšen je status vaše zaposlitve?

1. Za nedoločen čas
2. Za določen čas

### 6. Katera je vaša najvišja dosežena izobrazba?

1. OŠ ali manj
2. III. stopnja
3. IV. stopnja
4. V. stopnja
5. VI. stopnja
6. VII. stopnja
7. VIII. stopnja ali več