

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**POVEZAVA MED ORGANIZACIJO IN ZADOVOLJSTVOM
ZAPOSLENIH V IZBRANIH PODJETJIH**

Ljubljana, julij 2016

MILENA ORNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Milena Ornik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom »Povezava med organizacijo in zadovoljstvom zaposlenih v izbranih podjetjih«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta/-ke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA.....	2
1.1 Opredelitev organizacije	2
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijo in poslovanje podjetja.....	3
1.2.1 Temeljni dejavniki	4
1.2.2 Osrednji dejavniki	5
1.2.3 Notranji dejavniki.....	5
1.2.4 Obrobni dejavniki.....	5
1.2.5 Zunanji dejavniki	6
1.3 Organizacijske strukture	7
1.3.1 Funkcijska organizacijska struktura	7
1.3.2 Divizijska (produktna, panožna) organizacijska struktura.....	8
1.3.3 Matrična organizacijska struktura	9
1.3.4 Mrežna organizacijska struktura	10
1.3.5 Timska organizacijska struktura	10
1.3.6 Horizontalna (procesna) organizacijska struktura.....	11
1.3.7 Hibridna organizacijska struktura	12
1.4 Metode in tehnike organizacije dela	12
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	13
2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu	13
2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	15
2.3 Vplivi zadovoljstva na uspešnost.....	16
3 RAZISKAVA O ORGANIZACIJI IN ZADOVOLJSTVU V DVEH PODJETJIH	16
3.1 Metodologija	16
3.2 Opis podjetij A in B	17
3.3 Rezultati raziskave	18
3.3.1 Organizacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju A.....	18
3.3.2 Organizacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju B	20
3.4 Primerjava organizacije in zadovoljstva v izbranih podjetjih.....	21
4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	22
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture.....	8
Tabela 2: Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture.....	8
Tabela 3: Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture	9
Tabela 4: Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture.....	10
Tabela 5: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture.....	11
Tabela 6: Prednosti in slabosti horizontalne organizacijske strukture	11

UVOD

Razlike med nemškimi in slovenskimi delodajalci v odnosu do njihovih delojemalcev so vedno obstajale v teoriji, a se v praksi pokaže še več razlik na tem področju in pri neusklajenosti v organizaciji. Ti odnosi lahko posledično pripeljejo do nižje produktivnosti, manjše motiviranosti, slabega počutja (manjvrednosti), izdelkov slabe kvalitete in do velikega nezadovoljstva zaposlenih pri delu. Zato bi morale vsako podjetje izboljšati odnos do zaposlenega, prav tako bi morale imeti dobro usklajeno organizacijo, kar bi vplivalo na zadovoljstvo zaposlenega in zadovoljstvo pri delu. V tem času so zaposleni namreč ključni dejavnik za uspeh podjetja. Zaposleni vplivajo na širitev podjetja na ostale trge in pridobivanje konkurenčne prednosti. Prav tako pa zagotavljajo dolgoročno uspešnost v podjetju in prinašajo velike dobičke, in če znamo z njimi delati, pridobimo veliko tržne moči zaradi rasti podjetja.

Ravnanje z ljudmi je proces, s katerim vplivaš na vedenje ljudi pri delu z namenom, da se dosežejo zastavljeni cilji skupaj ali z drugimi viri. Vendar pri podjetjih, ki nimajo razumljive in jasne organizacije, zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z ljudmi pri delu. Na slednje ne vplivajo samo odnosi delodajalcev do njih, temveč odnos vodje oddelkov do njih, vizija, strategija in cilji, ki jih ima posamezno podjetje (Možina et al., 2002, str. 444).

Menim, da se večina slovenskih podjetij srečuje z neuspešnim poslovanjem ravno zaradi svojega odnosa do zaposlenih. Želijo namreč imeti čim manjše stroške z njimi, nalagajo pa jim precej obremenitev, kar pripelje do nezadovoljstva. Medtem pa so nemška podjetja precej uspešna in se hitro zunanje integrirajo. Večina mladih pozna imena nemških podjetij in bi želeli zanje delati, zato menim, da imajo na tem področju nemška podjetja zelo dobro organizacijo, prijetnejši odnos do zaposlenih, manj jih obremenjujejo, posledica tega pa je širitev dobrega glasu o njih. To pripelje do večje prepoznavnosti in želje po zaposlenosti v nemškem podjetju.

Namen strokovne zaključne naloge je predstavitev razlike med dvema podjetjema, ki imata popolnoma drugačen pristop do zaposlenih in organizacijo. Rada bi predstavila zadovoljstvo zaposlenih pri nemškem delodajalcu v primerjavi s slovenskim. Raziskala bom rešitve za večje zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo in večjo produktivnost ter vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost. Cilj strokovne zaključne naloge je preučiti odnos dveh različnih delodajalcev do njunih delojemalcev in usklajenost organizacije, nato pa bom podala predloge za čim boljšo usklajenost organizacije, da bi lahko izboljšali ravnanje z ljudmi pri delu in povečali zadovoljstvo zaposlenih.

Podjetji opisujem kot podjetje A in podjetje B, saj želita ostati anonimni. Podjetji sem predstavila na podlagi njihovih podatkov na spletu in informacij njihovih zaposlenih, in ker

želijo vsi ostati anonimni, ne bom razkrila konkretnih internetnih virov in oseb, ki so mi pomagale pri pisanju.

Za pisanje strokovne naloge sem uporabila opisno metodo. Proučevala sem tujo in domačo literaturo. Glede delovanja podjetja sem izhajala predvsem iz subjektivnega in objektivnega mnenja zaposlenih. Prav tako sem izhajala iz opazovanja z udeležbo, saj sem bila v obeh podjetjih zaposlena prek študentskega servisa. Rešitve problemov sem poiskala v strokovnih in znanstvenih člankih na internetu.

Strokovno nalogo sem razdelila na štiri poglavja – poleg osnovnih sestavin, ki jih vsebujejo seminarske naloge. V prvih dveh poglavjih sem opredelila pomen, namen in dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in zadovoljstvo zaposlenih. V tretjem poglavju sem podrobneje opisala delovanje omenjenih podjetij ter podala raziskave, ki so bile narejene med mojim delom prek študentskega servisa in temeljijo izključno na subjektivnem mnenju in občutenju tamkajšnjih zaposlenih. Poleg tega sem na kratko opisala primerjavo med podjetjema A in B. Četrto poglavje je izključno namenjeno predlogom za izboljšanje organizacijske klime v podjetjih A in B. V zaključku sem predstavila svoja spoznanja in navedla uporabljeno literaturo.

1 ORGANIZACIJA

1.1 Opredelitev organizacije

Pomen organizacije pridobiva vedno večji pomen v družbi in tudi pri posamezniku (Možina et al., 2002, str. 375). Dobro usklajena organizacija namreč prispeva k družbenemu in gospodarskemu napredku. Organizacijo lahko opredelimo kot organizacijsko obliko dela, medsebojne odnose s sodelavci in drugimi udeleženci v podjetju, je kakovostna lastnost odnosov družbe in gre predvsem za disciplino v neki konkretni družbi/podjetju (Mavrič, b. l.). Organizacija ima več pomenov; lahko jo opredelimo kot sistem, proces ali dejavnost. Če gledamo na organizacijo kot na sistem, je skupek naravnih in tehničnih prvin, ki s svojim združevanjem dosegajo družbeni ali osebni cilj. Če gre za organizacijo kot proces, je v ospredju organiziranje oziroma oblikovanje organizacijskega sistema v podjetju. Medtem ko gre pri organizaciji kot dejavnosti za dejavnost organiziranja.

Različni strokovni delavci obravnavajo organizacijo glede na svoj poklic (Možina et al., 2002, str. 375). Ekonomisti gledajo na organizacijo predvsem kot na organiziranost pravnega in ekonomskega položaja. Vedenjski raziskovalci jo obravnavajo kot zavestna dejanja ljudi in ljudje so tisti, ki jo vzdržujejo. Strokovni pripadniki tehničnih strok pa nanjo gledajo kot na tehniko kombiniranih procesov in formalen proces.

Na kratko je organizacija socialna enota ljudi, ki imajo različne vloge, strukturirane tako, da opravljajo skupne cilje in potrebe določene organizacije (Business dictionary, 2016). Organizacija pomeni dajanje vlog, razdeljevanje članov, določa razmerja med različnimi dejavnostmi, daje pooblastila za opravljanje različnih nalog, odgovornost in je produkt vseh ljudi, vključenih v določen sistem. Je odprt sistem, saj vpliva na okolje in tudi okolje močno vpliva na organizacijsko strukturo znotraj določene organizacije.

Organizacijo razumemo kot zavestno človekovo dejavnost. Namen te pa je povezovanje, določanje in usklajevanje proizvodnih faktorjev, da se doseže optimalni izid dela (glede na dane možnosti, ki jih imamo, proizvajamo najboljše, najugodnejše) in poslovanja (optimalna količina proizvodnje, naročanja - just in time, da nimamo povečanih varnostnih zalog, saj imamo precejšnje stroške skladiščenja, v primeru ne prodaje pa imamo stroške logistike na odvoz za izmet, ker postane material/izdelek nekvaliteten, star ali celo zastarel). Splošni namen organizacije pa se razlikuje od podjetja do podjetja, saj je povezan z njihovo dejavnostjo. Vsako podjetje ima določen namen, zakaj oblikuje takšno organizacijo, in opredeli svoj nastanek (Možina et al., 2002, str. 375)

1.2 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijo in poslovanje podjetja

Organizacija je zelo dinamičen sistem v podjetju, saj jo sestavljajo številni dejavniki zunanjega in notranjega okolja ter medsebojno povezani procesi (Dovč, 2008, str. 2). Notranje okolje ni izolirano od zunanjega, temveč sta v neposrednem stiku. Notranje okolje je namreč le odziv na dogajanje zunanjega okolja (npr. sprememba zakonodaje glede onesnaževanja) in se odziva precej dinamično. Vse odločitve, ki pa so sprejete v notranjem okolju in tudi kasneje, vplivajo na zunanje okolje (npr. če spremenijo delovanje podjetje zaradi spremenjene zakonodaje onesnaževanja, s tem postanejo družbeno odgovorni ter ustvarijo pozitivno podobo v javnosti). Notranje in zunanje okolje pa prav tako vplivata na uspešnost delovanja podjetja in vnašata določeno negotovost v delovanje, kar se kaže predvsem v obliki različnih dejavnikov. Za dejavnike ni pomembno, ali variirajo hitro ali počasi, vendar so vedno dinamični. Posledice njihovega variiranja so različne spremembe, ki v okolju povzročajo negotovosti, priložnosti za podjetja, grožnje.

Miller (v Hrastelj, 1995, str. 54) je dejavnike negotovosti razdelil v tri sklope: splošne negotovosti okolij, negotovosti, povezane s panogo ali dejavnostjo, in negotovosti, povezane s podjetji. Njegovo razvrščanje skupin na te sklope zadeva predvsem podjetje, ki poslujejo mednarodno. Pravi, da je treba negotovosti obravnavati integrirano, in ne izolirano. Prav tako navaja, da so dejavniki medsebojno povezani, saj zmanjšanje negotovosti enega dejavnika vpliva na povečano negotovost pri drugem dejavniku. Negotovost obstaja tudi med strankami, ki prihajajo iz različnih držav, saj imajo drugačno organizacijsko kulturo in osebnostni slog.

Delitev negotovosti po Millerju (Hrastelj, 1995, str. 54):

- splošne negotovosti okolij: politične, vladne, družbene, makroekonomske, naravne,
- negotovosti, povezane s panogo ali dejavnostjo: negotovosti izdelčnih trgov, negotovosti trgov inputov, konkurenčne negotovosti, tehnološke negotovosti,
- negotovosti, povezane s podjetjem: operativne, proizvodne, obveznostne, negotovosti R & R, plačilne in kreditne, ravnalne (konfliktnost interesov lastnikov, zaposlenih in managerjev).

Kralj (1998, str. 61) pravi, da na poslovanje podjetja in posledično tudi na organizacijo ne vplivajo le razmere in okolje, v katerem delujejo, temveč gmotna in materialna sredstva, s katerimi podjetja razpolagajo. Dejavnike, ki se nanašajo na podjetja v okolju in znotraj njega, imenuje za poslovne dejavnike. Slednje je razvrstil v pet kategorij dejavnikov, ki se medsebojno prepletajo in vplivajo drug na drugega:

- temeljni: management, kapital, lastniki, upravljavci,
- osrednji: zastopajo jih zaposleni delavci in strokovnjaki v podjetju,
- notranji: zaznamujejo poslovne prvine in organiziranost,
- obrobni: nanašajo se na gospodarske značilnosti podjetja,
- zunanji: naravne razmere, znanstveni in tehnološki vplivi, državni in družbeni vplivi, gospodarske razmere in javno mnenje.

1.2.1 Temeljni dejavniki

Temeljne dejavnike sestavljajo (Kralj, 1998, str. 64–72):

- Kapital: je najpomembnejša sestavina temeljnih dejavnikov, ki jo priskrbijo lastniki. S finančnimi sredstvi namreč povečujejo premoženje in kasneje lahko vlagajo v R & R. Zato je pomembno, da imajo dobre odnose znotraj podjetja, da uspešneje poslujejo in pridobivajo konkurenčne prednosti ali sledijo svoji konkurenci.
- Podjetneži: to so osebe, ki ustanovijo podjetje s prevzemom vloge lastnika. V začetni fazi ustanovitve podjetja upravljajo vse sami, kasneje pa prevzamejo funkcijo razpolaganja in upravljanja podjetja. Velikokrat podjetneži ogrožajo poslovanje in organizacijo podjetja, saj imajo prevelike želje in včasih ne znajo presoditi določene situacije.
- Upravljavci: sem sodijo lastniki ali lastnikovi pooblaščenici in upravljani organi (nadzorni svet, usmerjevalni odbor, skupščina lastnikov). Ti imajo predvsem pomembno vlogo pri določanju politike, ki kasneje vpliva na nadziranje delovanja in čuvanje kapitala.

- **Vršni managerji:** ta dejavnik predstavljajo predsedniki podjetij in direktorji. Odgovorni so za cilje, politiko delovanja in strategijo podjetja. Njihova funkcija se nanaša na organiziranje izvršnih del poslovanja, kamor spadata tudi management in vodenje poslov. Prav tako pa morajo poskrbeti za razvoj organizacije, vodenje, usmerjanje sodelavcev, nadziranje in načrtovanje poslovanja podjetja.

1.2.2 Osrednji dejavniki

Osrednji dejavniki so znani predvsem po sposobnostih izrabljanja zunanjih (predpisi, standardi, poklicna etika) in notranjih (znanje) virov moči (Kralj, 1998. str. 63). Med osrednje dejavnike vključujemo navadne delavce, kvalificirane delavce in strokovnjake. Strokovnjaki so po navadi pobudniki idej in organizatorji. Imajo moč iz znanja, položaja in pooblastila ter so precej podvrženi ciljem podjetja (Možina et al., 1994, str. 91).

1.2.3 Notranji dejavniki

Vsako podjetje mora v procesu načrtovanja, izvajanja in nadziranja svojih aktivnosti upoštevati tudi notranje dejavnike. Notranje dejavnike sestavljajo poslovne prvine. Med poslovne prvine uvrščamo finančna sredstva, delovna sredstva in predmete dela ter angažirane tuje storitve. Ti dejavniki močno vplivajo na delovanje podjetja, kar je razvidno tudi navzven (Kovič, 2001, str. 48). Za dobro strukturo organiziranosti mora dober kadroviski oddelek, ki oživi podjetje, izpolnjevati/izvajati naloge za doseg cilja. Pri tem je treba biti pozoren na dva problema, ki sta precej pogosta. Prvi je pravilna opredelitev strukturne organiziranosti in postavitev optimalnih zahtev za doseganje ciljev. Drugi problem, ki ga zasledimo pri podjetjih, pa je pridobitev pravih ljudi (Kralj, 1998, str. 214). Če ljudje v podjetju ne razumejo poslovnega procesa od vložka do izida, pride do zaposlovanja nepravilnih ljudi, slabega pretoka informacij, neustrezne organizacijske strukture in neučinkovitega nadzora, kar lahko pripelje tudi do morebitnega propada. Prav tako je v notranji organizaciji ključno zadovoljstvo zaposlenih delavcev, saj če prevlada napetost znotraj organizacije, se to pokaže tudi v poslovanju (prekinitve dela) (Končina & Mirtič, 1999, str. 141).

Pri notranjih dejavnikih je torej ključ dobra organizacija podjetja in zadovoljstvo delavcev, slednje pa velikokrat vzpostavimo z dvosmerno komunikacijo in tako pridobimo povratne informacije. Prav tako se delavci počutijo sproščene in povezane s podjetjem, s tem pa podjetje doseže zvestobo delavcev (Dubrovski, 2000, str. 7).

1.2.4 Obrobni dejavniki

Obrobni dejavniki so deloma in do neke mere dani. Po navadi se prilagajajo zunanjim dejavnikom, med katere štejemo poslovno sposobnost podjetja, velikost podjetja, strukturo

proizvodnje oziroma dejavnosti, mesto in vlogo podjetij v družbeni delitvi dela, faze razvoja podjetja in finančno sposobnost podjetja (Kralj, 1998, str. 62).

1.2.5 Zunanji dejavniki

Danes se veliko podjetij srečuje z zunanjimi dejavniki, ki so predvsem odsev okolja, v katerem podjetja delujejo, in predstavljajo dane razmere. Razmere se v danem okolju spreminjajo, zato se morajo podjetja do neke mere prilagajati ali poskušati nanje celo vplivati (Kralj, 1998, str. 61).

V zadnjih letih zasledimo številne zunanje dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja in se precej hitro spreminjajo, zato je pomembno, da je podjetje fleksibilno in prilagodi svojo strategijo poslovanja tako notranjim kakor tudi zunanjim dejavnikom okolja. Posledica nepravočasnega odzivanja na nastalo situacijo se lahko kaže v veliki izgubi za podjetje ali celo propadu. Podjetja, ki poslujejo mednarodno, pa so še toliko bolj izpostavljena morebitnim tveganjem (Kovič, 2001, str. 49), zato morajo analizirati okolja trgov, na katerih nameravajo poslovati. Po narejeni analizi se lažje odločijo, ali bodo na trgu poslovala ali ne, saj po analizi dobijo podatke o prednosti, nevarnosti, priložnostih in slabostih, ki jih imajo.

Med zunanje dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in posledično tudi na poslovanje, spadajo:

- Politično-pravni dejavniki: obsegajo zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki imajo moč, da vplivajo na ustanove in jih nadzirajo, prav tako posameznike (Kotler, 1994, str. 164).
- Družbeni dejavniki: povezani so predvsem z družbeno odgovornostjo podjetij do potrošnikov in skupnosti, zajemajo tudi ekološki vidik in precej vplivajo na delovanje in odločitve podjetja (Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell, 1997, str. 753).
- Tehnološki dejavniki: nastali so zaradi hitrega razvoja računalništva in podjetja silijo, da postanejo inovativna ter večino prihodkov vlagajo v R & R (če podjetja ne vlagajo v R & R, lahko propadejo) (Dibb et al., 1997, str. 45).
- Ekonomski dejavniki: imajo velik vpliv na uspeh marketinške strategije podjetja; sem spadajo dejavniki dobav, povpraševanja, kupna moč, pripravljenost potrošnika na trošenje, stopnja potrošnikove stopnje itd.) (Dibb et al., 1997, str. 47).
- Konkurenčni dejavniki: v današnjem času so precej velik problem za podjetja, saj ne najdemo niti enega podjetja, ki ne bi imelo podobnih proizvodov, ki so cenejši in zadovoljijo isto potrebo pri uporabnikih kakor kakovostnejši in dražji (npr. Coca-Cola in Pepsi Cola, iz česar je razvidno, da so si izdelki med seboj precej podobni in uporabniku prinašajo enako zadovoljstvo) (Dibb et al., 1997, str. 47).
- Kulturni dejavniki: kulturo lahko definiramo kot vzorec obnašanja v dani družbi in koncept vrednosti, ki se ustvari v določeni družbi in se prenaša z generacije na

generacijo. Multinacionalke morajo predvsem paziti na to, saj napačna odločitev zaradi kulturnih razlik lahko vpliva na njihovo poslovanje (Dibb et al., 1997, str. 74).

- Javno mnenje: je komunikacijski pojav in predstavlja svobodo tiska, izražanja mnenja ter človekovo svobodo. Izraža se prek časopisa, televizije, radia, reklame in panoja ter ima zelo močan vpliv, saj prek njega podjetja pridobivajo pozitiven ali negativen ugled v očeh posameznikov, države in lokalne skupnosti (Splichal, 1997, str. 190).
- Demografski dejavniki: ne predstavljajo velikih problemov za podjetja, a je za uspešno delovanje priporočljivo, da podjetja spremljajo demografske trende, stopnjo rasti prebivalstva, starostno razporeditev, stopnjo izobrazbe in vzorce gospodinjstev. S spremljanjem le-teh dejavnikov bi podjetja lahko predvidela morebitne posledice in bi se lažje odločala glede sprememb (Kotler, 1994, str. 158).
- Geografski dejavniki: ti lahko zajamejo vsako podjetje, ne glede na to, ali poslujejo mednarodno ali ne. Sem spadajo država, območje, mesto, podnebje in gostota (poseljenost glede na mesta, podeželje in primestna naselja) (Kotler, 1994, str. 146). Sprva so podjetja te dejavnike uporabljala za segmentiranje trgov, vendar so bili podatki preveč agregirani. Sedaj uporabljajo analizo teh podatkov pri stroškovnem vidiku: transportu surovin, izdelkov, plačevanju carinskih davkov in špediterjev (Hrastelj, 1995, str. 101).
- Naravni dejavniki: pri naravnih dejavnikih se podjetja velikokrat srečujejo s pomanjkanjem surovin (pomanjkanje vode, omejitev hrane, nafta, premog, platina ...), povečanimi stroški za energijo in povečano stopnjo onesnaženosti (kemični in jedrski odpadki), kar pripelje tudi do velikih investicij zaradi prilagajanja podjetja okoljevarstvenim standardom (Kotler, 1994, str. 159).

1.3 Organizacijske strukture

Organizacijska struktura je formalna ureditev določnega podjetja/organizacije. Razlikuje se glede na razdelitev nalog, izvajalcev in njihovih medsebojnih odnosov. Vsako organizacijsko strukturo ponazorimo v obliki sheme, ki jo tudi imenujemo organigram (Bauer, Mihelič, & Kralj, 2009, str. 31). Podjetje/organizacija ima proste roke pri izbiri organizacijske strukture, omejujejo jo samo zakonodaja in cilji, ki so si jih zadali. Teoretično gledano poznamo več organizacijskih struktur, ki se pojavljajo tudi v praksi. Vsaka struktura ima svoje prednosti in tudi slabosti za podjetje/organizacijo. Poznamo funkcijsko, divizijsko (produktno), matrično, mrežno, projektno, timsko, horizontalno in hibridno organizacijsko strukturo.

1.3.1 Funkcijska organizacijska struktura

Značilnosti funkcijske organizacijske strukture sta predvsem centraliziranost (odločitve se sprejemajo na vrhu) in delitev dela po hierarhični ravni (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 135). Posamezne naloge organizacijsko oblikujemo tako, da je optimalno število

poslovnih področij/oddelkov. Vse zastavljene naloge glavnega managerja se opravljajo pod enim vodjem določenega oddelka. V Tabeli 1 so predstavljene prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture.

Tabela 1: Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• Omogoča izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov	• Počasi in težje se odziva na spremembe v okolju (problem je nepovezanost)
• Omogoča in spodbuja večjo specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu (razvoj posameznega funkcijskega področja se lahko zelo intenzivira)	• Lahko povzroči prekomerno kopičenje odločitev na vrhu in vodi k slabi koordinaciji med oddelki
• Spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev (vsak oddelek, računovodski, kadrovski, nabavni ..., dosega svoje cilje)	• Vključuje omejen pogled na cilje organizacije
• Najbolj primerna za enega ali malo proizvodov	• Zaradi nesodelovanja rezultira v manj inovacijah

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 136, tabela 1.

1.3.2 Divizijska (produktna, panožna) organizacijska struktura

Divizijsko organizacijsko strukturo velikokrat poimenujemo tudi produktna organizacijska struktura, panožna organizacijska struktura ali strateške poslovne enote. Značilnost divizijske organizacijske strukture je decentraliziranost (moč odločanja je prenesena na nižje ravni hierarhične lestvice) (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 136). Oddelki se oblikujejo glede na ravni proizvodnega programa, ki ga podjetje/organizacija izdeluje. Alternativni pristop pri divizijski strukturi oblikujemo po geografskih območjih. Vsaka regija v državi ima namreč svoje okuse, želje in potrebe, ki jih je treba zadovoljiti. Kakor funkcijska struktura ima tudi divizijska struktura določene prednosti in slabosti, ki jih prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• Primerna je za nestabilno in hitro spreminjajoče se okolje	• Odpravlja ekonomijo obsega v funkcijskih oddelkih (eno podjetje ima dva kadrovska oddelka)

se nadaljuje

Tabela 2: Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture (nad.)

• Vodi k zadovoljstvu stranke (jasne so odgovornosti za proizvod in kontaktne točke)	• Odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo (med proizvodom 1 in proizvodom 2 ne komunicirajo)
• Vključuje visoko koordinacijo med funkcijami	• Vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami
• Enotam dopušča prilagajanje razlikam v proizvodih, regijah in strankah	• Povzroča, da sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami težki
• Najbolj primerna za velike organizacije z več proizvodi	• Preveliko osamosvajanje posameznih proizvodnih programov lahko pripelje do pretirane konkurenčnosti

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 137, tabela 2.

1.3.3 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je nastala kot kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture, saj je teoretično gledano osredotočena na funkcije in na geografske komponente (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 137). Primerna je le za podjetja/organizacije, ki imajo omejene resurse, in jih delijo med proizvodnimi linijami, prihajajo zunanji pritiski na outpute in okolje je negotovo ter kompleksno. Glede na vse te pogoje morajo podjetja/organizacije v takšno strukturo dela vpeljati čim več timskega dela ter dodatno usposobiti člane tima. Čeprav so bila velika pričakovanja, da bo matrična struktura odpravila težave funkcijske ali divizijske strukture, so tudi pri njej poleg vseh prednosti, ki jih vsebuje, tudi slabosti, kar prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• Fleksibilnost deljenja človeških virov med proizvodi, delavci	• Skupno odločanje je počasno
• Primerna za kompleksne odločitve v nestabilnem okolju	• Udeleženci morajo imeti medosebne spretnosti in visoko usposobljenost
• Daje priložnosti funkcijskemu in produktivnemu razvoju	• Velika poraba časa (sestanki, reševanje konfliktov)
• Najprimernejša za srednje velike organizacije z več proizvodi	• Zahteva veliko truda za vzdrževanje razmerja moči
• Dosežena je potrebna koordinacija, da lahko ustreže dvojnimi potrebami strank	• Neopredeljene pristojnosti povzročajo zmedo med zaposlenimi (dvojno vodenje)

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 138, tabela 3.

1.3.4 Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacijska struktura se je predvsem oblikovala zaradi velikega napredka v elektronski tehnologiji. Z elektronsko tehnologijo se lažje odstranjujejo ovire (časovne, geografske) in se omogoča bogatejše ter kompleksno komuniciranje prek meja podjetja/organizacije. Vse to je pripeljalo tudi do virtualnih timov, ki komunicirajo prek interneta ali mreže. Takšno organizacijsko strukturo podjetja v današnjih časih veliko uporabljajo za sodelovanje in združevanje z najboljšimi strokovnjaki, dobavitelji in konkurenti. Mrežna struktura pomeni, da podjetje/organizacija odda izvajanje svojih glavnih aktivnosti ločenim podjetjem in koordinira njihove aktivnosti iz majhnega štaba (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 140). Značilno za mrežno organizacijsko strukturo je predvsem policentrična/spreminjajoča se moč in pristojnost v mreži, več udeležencev sodeluje v dinamičnem skupnem delovanju, kooperativna oblika skupnega dela, odnosi sodelujočih temeljijo na vzajemnosti in so gospodarsko odvisni med seboj. Podobno kot pri vseh drugih oblikah struktur tudi pri mrežni strukturi najdemo prednosti in slabosti, ki so opredeljene v Tabeli 4.

Tabela 4: Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• Globalna konkurenčnost	• Težka kontrola
• Zmanjšani stroški administracije na osebo	• Oslabljen lojalnost zaposlenih
• Fleksibilnost delovne sile/izziv	• Lahko se izgubi del organizacije

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 142, tabela 4.

1.3.5 Timska organizacijska struktura

Značilnost timske strukture je predvsem to, da je delo organizirano okoli aktivnosti delovnih timov. Navadno jo zasledimo v učeči se organizaciji. Struktura učeče se organizacije je namreč horizontalna (decentralizirano odločanje, večja moč zaposlenim), kar omogoča širjenje znanja, spodbujanje vzorcev mišljenja, skupinsko delovanje, kontinuirano učenje in daje moč zaposlenim o odločanju, da dosežejo želene rezultate. Osnova vsake učeče organizacije pa so ravno timi, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 144). Time sestavljajo sposobne zaposlene osebe, ki imajo neposreden stik s strankami, zamenjujejo delo, da bi lahko izdelali proizvod v celoti, uvajajo spremembe in izboljšave za zadovoljevanje svojih strank. Glede na to, da pri tej strukturi zasledimo decentralizacijsko odločanje, imajo vso moč zaposlene osebe, nadrejene skoraj ne zasledimo več. Vso odgovornost za kakovost, delovne urnike, plače, nagrade, urnike dopustov, varnost in usposabljanje prevzemajo zaposleni. Posledice vsega tega so povečano sodelovanje znotraj organizacij in med njimi, večja izmenjava informacij, izboljšana koordinacija in

večje priložnosti za zaposlene pri zastavljenih izzivih, da jih rešijo. V prihodnjih letih bo struktura pridobila vse večji pomen, saj večina delodajalcev spodbuja delo v timu in tudi sami postanejo del tega tima. Postanejo tako rečeno vodje, in ne nadrejeni. Prednosti in slabosti timske strukture so združene v Tabeli 5.

Tabela 5: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• Prevzema določene prednosti funkcijske strukture	• Večja možnost nesoglasij (vzrok: timsko delo)
• Odstranjuje meje med oddelki • Večja morala in participacija	• Večja poraba časa (vzrok: skupinski sestanki)
• Hitrejša odločanja (lažje doseganje kompromisov pri odločanju)	• Nenačrtovana decentralizacija
• Krajši odzivni čas • Skrajšuje administrativne stroške	• Velika poraba sredstev (zaradi usklajevanja potreb)

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 145, tabela 5.

1.3.6 Horizontalna (procesna) organizacijska struktura

Horizontalno organizacijsko strukturo imenujemo tudi procesna organizacijska struktura. Ta pristop je najmodnejši in zelo priljubljen, ker organizira zaposlene okrog osnovne dejavnosti. Vse zaposlene osebe med seboj komunicirajo, so združene in skrbijo za dodatne vrednosti za stranke. Razlika v primerjavi s timsko strukturo je predvsem v tem, da so samousmerjajoči timi, medtem ko so pri timskem pristopu to posamezniki znotraj tima. Prav tako je oblikovana okoli nalog, in ne procesov kakor timska organizacijska struktura (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 145). Iz Tabele 6 so razvidne prednosti in slabosti, ki jih vsebuje horizontalna organizacijska struktura.

Tabela 6: Prednosti in slabosti horizontalne organizacijske strukture

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• Osredotočenost na timsko delo in sodelovanje	• Možnost omejevanja specializiranih znanj
• Izboljšuje kvaliteto življenja za zaposlene (možnost deljenja odgovornosti in odločanja)	• Klasični/tradicionalni managerji se upirajo predaji avtoritete in moči
• Fleksibilnost, hitri odzivi na spremenjene potrebe strank	• Usposabljanje zaposlenih (zaradi horizontalnih timov)

se nadaljuje

Tabela 6: Prednosti in slabosti horizontalne organizacijske strukture (nad.)

• Pozornost je usmerjena na proizvodnjo in končno vrednost za stranko	• Zahteva velike spremembe znotraj podjetja (kultura, delovna mesta, informacijski sistemi, plačilni sistemi)
• Zaposleni imajo širši pogled na cilje organizacije	

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 147, tabela 6.

1.3.7 Hibridna organizacijska struktura

Hibridna struktura je predvsem kombinacija različnih zgoraj naštetih organizacijskih struktur oziroma pristopov. V današnjem svetu namreč težko zasledimo čisto timsko, procesno, horizontalno, funkcijsko mrežno strukturo itd. Zaradi vseh zapletov, s katerimi se soočajo podjetja, je nastala hibridna organizacijska struktura, ki združuje funkcionalno, divizijsko in horizontalno strukturo. Pri tem izkorišča prednosti, ki jih imajo te strukture, in se skuša izogniti slabostim. Zaradi omogočanja velike fleksibilnosti je značilna za hitro spreminjajoča se okolja. Pri hibridnem pristopu pa imamo dva različno kombinirana hibrida (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 147).

Prvi hibrid je kombinacija funkcijske in divizijske strukture. Značilna je predvsem za hitro rastoča podjetja, ki imajo veliko produktov ali trgov, in zaradi tega organiziramo oddelke, da postanejo dokaj samostojni. Zasledimo tako decentralizirano kakor centralizirano odločanje. Centralizirano odločanje se pojavi, če je podjetje stabilno in zahteva ekonomijo obsega ter poglobljeno specializacijo (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 147).

Drugi hibridni pristop je kombiniranje funkcijske in horizontalne (procesne) strukture. S takšno kombinacijo želijo podjetja rešiti naraščajoče nezadovoljstvo strank. Osnova je namreč zasnovana kakor funkcijska struktura, katere nadgradnja je horizontalna struktura. Horizontalno strukturo so uvedli ravno zaradi skrbi za kupce, tehnične podpore in usposabljanja zaposlenih (timov) (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 148).

1.4 Metode in tehnike organizacije dela

Organizacija dela zaposlenih je zelo pomembna aktivnost vsake organizacije in podjetja. Upravni delavec ali vodstvo namreč mora organizirati delo tako, da bo potekalo nemoteno in čim bolj učinkovito. Zato mora strokovni delavec analizirati delo drugih in prav tako svoje delo, da določi pravilne metode in tehnike za razporeditev dela (Krištof, Martinčič, & Vrečko, 2009). Za učinkovito ravnanje s časom in zmanjševanje neproduktivnega časa upoštevamo naslednja pravila:

1. pravilo: Natančno delo določimo za pet ur delovnega dne, tri ure pustimo za rezervo, če pride do zapletov. Prav tako delovni teden organiziramo natančno za štiri delovne dni, en dan pa pustimo nerazporejen, za nepredvidene stvari.
2. pravilo: Med nalogami ne skačemo in jih delamo po vrsti.
3. pravilo: Najprej opravimo opravila, ki so zelo nujna; velja, da je takšnih opravil v podjetju ena četrtnina osemurnega delavnika. Nato se posvetimo drugi polovici opravil, za katere velja, da so srednje nujna. Na koncu, če ostane čas, pa opravljamo manj pomembna opravila, za katere velja, da jih je v podjetju prav tako ena četrtnina od osemurnega delovnega časa v dnevu.
4. pravilo: Opravila, zadeve in produkte urejamo po vrsti glede prednosti in nujnosti, ki je zahtevana. Po navadi takšna opravila določimo en teden vnaprej, da ne pride do zapletov in zmedenosti zaposlenih delavcev.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu

Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela. Dejansko je zadovoljstvo želeno ali pozitivno čustveno stanje posameznika. Rezultati so po navadi posameznikova ocena dela, izkušnje, mnenja in doživljanje pri delu. Ko govorimo o zadovoljstvu, načeloma govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje posameznika (OCR, 2016). George in Jones (1996, str. 67) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot skupek občutkov in prepričanj, ki jih imajo pri opravljanju trenutnega dela. Pri tem pa zadovoljstvo precej niha (od velikega zadovoljstva do velikega nezadovoljstva). Zadovoljstvo zaposlenih je načeloma odvisno od odnosov s sodelavci, plače, dela, nadrejenih in podrejenih.

Mihaličeva (2008, str. 4) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot pozitivno čustveno stanje posameznika. Pozitivno stanje nastane zaradi občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Takšno stanje pripelje posameznika do sreče in posledično opravlja svoje delo z veseljem, veseli se izzivov, se dobro počuti pri opravljanju dela, zelo rad se vrača na delo in predvsem takšni posamezniki so podvrženi/zvesti organizaciji/podjetju. Pri tej teoriji je pomembno, da posameznik ob misli na delo dobi pozitivne občutke, in ne frustracije. Že misel na službo ga spravi v dobro voljo in spodbudi prijetne občutke, gre predvsem za obravnavo zadovoljstva posameznika in njegovih občutenj.

Možina (2001, str. 4) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih zaposleni čutijo na delovnem mestu. Gre za emocionalno stanje, ki je posledica lastnih izkušenj. Zupanova (2001, str. 104) pa opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot naključno pozitivno ali čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Pravi, da gre predvsem za notranje dožemanje človeka, nanj pa vplivajo tudi zunanji dejavniki in

osebni dejavniki v okolju. Predvsem je zadovoljstvo odvisno od posameznikovega razumevanja trenutnih razmer in njegovih vrednot. Pomembno je, kaj posameznik pričakuje, kaj se mu zdi pomembno, kakšne so njegove želje in vrednote. Zadovoljen bo takrat, ko bo dobil tisto, kar pričakuje, in posledično bo tudi bolj motiviran za delo. Če ne dobi tistega, kar pričakuje, pride do velikega nezadovoljstva in negativnih občutkov pri posamezniku.

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1998, str. 131) definirata zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga zaznava posameznik ob izpolnitvi svojih pričakovanj. Pričakovanja so povezana z delom. Vendar Hollenbeckova in Wrightova teorija vsebuje tudi predpostavke in tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu, to so:

- Vrednost (zadovoljstvo je funkcijska vrednost, ki si jo posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči).
- Pomembnost (posamezniki imajo različna mnenja o vrednostih, nekaterim je pomembno, da so za svoje delo primerno plačani, medtem ko bi bilo za druge pomembno, da so primerno nagrajeni z luksuznim potovanjem).
- Zaznavanje (gre predvsem za to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi).

Poleg tega imamo še mnogo teorij o zadovoljstvu (Kaya, 1995). Vroomova teorija navaja, da je zadovoljstvo pri delu odziv zaposlenih na njihovo vlogo, ki jo imajo na delovnem mestu. Opredeljuje, da je zadovoljstvo odvisno predvsem od posameznikovih subjektivnih doživetij, pričakovanj, ki jih ima, in denarne nagrade, ki jo prejme za svoje delo. Vroomovi teoriji je zelo podobna teorija Bluma in Naylorja. Ta dva opredeljujeta zadovoljstvo kot posameznikovo vedenje, vendar je sestavljeno iz različnih delov. Na zadovoljstvo pa najbolj vplivajo vodstvo, delovne razmere, odnosi med delavci, napredovanje v službi in prepoznavanje nadarjenosti. Poleg teh dveh teorij poznamo še McCorminovo in Tiffinovo teorijo. Definicija te teorije pravi, da je zadovoljstvo pri delu vsota čustev, povezanih z delovnim vedenjem. Če posameznik zazna, da so njegovo delo in uspehi primerno vrednostno ocenjeni, pridobiva pozitivno zadovoljstvo. Posledica tega so večja motiviranost in tudi večja učinkovitost in produktivnost. Poznamo pa še Adamsovo teorijo o zadovoljstvu. Ta opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot primerjavo posameznikov med seboj. Primerjajo namreč svoje uspehe in nagrade, ki so jih pridobili med zaposlitvijo. Če je rezultat primerjave uravnovešen, govorimo o zadovoljstvu, v neravnotežnem razmerju pa nas pripelje do velikega nezadovoljstva. Poleg vseh navedenih teorij poznamo še Nashevo teorijo. Teorija navaja, da obstaja velika razlika med rezultati, ki jih posameznik želi, in rezultati, ki jih dejansko doseže. Gre predvsem za odnos med poklicnim statusom in zadovoljstvom pri delu. Posamezniki so zadovoljni, ko opravljajo delo, ki je v družbi visoko cenjeno. Če delo ni visoko cenjeno, ima posameznik negativna občutenja in je nezadovoljen. Iz vseh teh teorij bi lahko povzeli, da je zadovoljstvo pri delu vsota vseh negativnih in pozitivnih pogledov. Pogledi so v večini povezani z individualnimi plačami, ugledom,

stopnjo uspeha, dano nagrado, odnosi med sodelavci, doseženim socialnim statusom, psihičnimi in čustvenimi delovnimi razmerami posameznika.

2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov. Če bi vplival samo en dejavnik, bi lahko zagotovili zadovoljstvo zaposlenih. Ravno zaradi vpliva več dejavnikov pride do zadovoljstva ali nezadovoljstva zaposlenih. Vsak posameznik ima namreč svoje preference in ima svojo lestvico, kaj je zanj najpomembnejše za zadovoljstvo in kaj je manj pomembno (Skočir, 2001, str. 184).

Med najpomembnejše dejavnike zadovoljstva štejemo (Možina et al., 2002, str. 184):

1. Vsebino dela: strokovna in osebna rast, možnost učenja, zanimivost dela, uporabnost znanja.
2. Samostojnost pri delu: delavec se odloča o razporejanju svojega delovnega časa, vključenosti v organizacijo/podjetje, kaj dela in kako bo delal.
3. Plačo, ugodnosti in dodatke.
4. Vodenje in organizacijo dela: je ohlapen nadzor nad zaposlenimi, posameznik daje pohvale, kritike, pripombe, priznanja in skrbi za nemoteno delovaje.
5. Odnose pri delu: vključujejo predvsem dobro komunikacijo med sodelavci (podrejenimi in nadrejenimi), dobro delovno vzdušje, skupinski duh.
6. Delovne razmere: lahko bi rekli, da gre za varnost pri delu (pred poškodbami, možnimi obolenji) in v delovnem okolju (ali je primerna temperatura, čistoča).

Herzberg (v Možina et al., 2002, str. 180 in 181) pa je glede na svojo raziskavo opredelil, da so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu, osebna rast. Medtem so dejavniki nezadovoljstva odsotnost vodenja, politike, upravljanja, ustrezne plače, dobrih delovnih razmer in dobrih odnosov s sodelavci (nadrejenimi in podrejenimi). Ti dve skupini je tudi poimenoval kot motivatorje in higienike. Po njegovi raziskavi sodeč motivatorji ne povzročajo nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva. Če imamo v podjetju/organizaciji motivatorje, bodo delavci namreč zadovoljni. Če še v podjetje vpeljemo higienike, pa bomo preprečili nezadovoljstvo.

George in Jones (1996, str. 70–72) opredeljujeta, da se dejavniki zadovoljstva razvrščajo v štiri skupine:

1. Osebnost: od staršev podedujemo gene, in če delodajalec dobro pozna svojega delojemalca, ga tudi lažje razume, občuti in razume njegovo vedenje.

2. Delovne vrednote: gre za osebna prepričanja zaposlenega.
3. Narava dela: sem spadajo odnosi z delavci, delovni čas, plača, varnost zaposlitve.
4. Družbeni vpliv: je vpliv posameznika ali skupine na obnašanje in počutje druge osebe na delovnem mestu (vplivajo kultura, družina, sindikati).

2.3 Vplivi zadovoljstva na uspešnost

Vpliv zadovoljstva na uspešnost bi lahko povezali z organizacijsko klimo, saj sta neposredno povezana med seboj. V praksi ne zasledimo primera, ki bi imel neuspešno organizacijsko klimo in bi pri tem dosegal visoko stopnjo zadovoljstvo. Zadovoljstvo pa posledično vpliva tudi na uspešnost. Torej, če nima dobre organizacijske klime, ima posledično tudi nizko stopnjo uspešnosti. Zadovoljstvo in klima imata torej pomembno vlogo pri doseganju ciljev, strategije, vizije in politike v podjetju/organizaciji (Aldona, 2016). Zadovoljstvo zaposlenih predvsem obravnava višino plač, varnost zaposlitve, odnose med zaposlenimi in denarne nagrade. Vse to pa je skladno z dimenzijami organizacijske klime v organizaciji (Schneider, 1990, str. 303)

3 RAZISKAVA O ORGANIZACIJI IN ZADOVOLJSTVU V DVEH PODJETJIH

Za izbrani podjetji sem se odločila, ker sem v njih delala prek študentskega servisa in sem opazila bistveno razliko v njunem delovanju. Prav tako sem delala v drugih podjetjih in opazovala sem, kakšna je razlika med slovenskimi in nemškimi delodajalci. Zato sem si med drugim želela raziskati zadovoljstvo in organizacijo v obeh podjetjih. Namen moje seminarske naloge je predvsem predstaviti razlike med nemškimi in slovenskimi delodajalci. Osredotočila se bom predvsem na to, kako spodbujajo zaposlene, motivirajo, povečujejo produktivnost in kakšno organizacijsko strukturo imajo. Na podlagi svoje raziskave jim bom s pomočjo uporabljenih literature priporočila morebitne izboljšave za učinkovitejše poslovanje.

3.1 Metodologija

Vse potrebne splošne podatke o podjetjih sem našla na njunih spletnih straneh, s pomočjo katerih sem tudi opisala izbrani podjetji. Pri raziskavi o zadovoljstvu zaposlenih oseb in organizacije podjetja pa sem izhajala predvsem iz opažanj, mnenj, občutkov in izkušenj tamkajšnjih zaposlenih. Ko sem bila zaposlena tam, sem namreč v podjetju A opazila precej nezadovoljne delojemalce zaradi organizacije dela, medtem ko sta bili v podjetju B vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih oseb na višji ravni kot v podjetju A. Zato sem se odločila prek pogovora raziskati, kaj delavce ovira pri tem, da bi bili zadovoljnejši. Med pogovorom sem zasledila, da so imeli delavci iz podjetja A v omenjenem podjetju slabe izkušnje, kar je pripeljalo do negativnih občutenj. Velikokrat so svoja negativna mnenja in občutenja o

organizaciji prenesli tudi na nove zaposlene. Medtem pa je bila organizacijska klima v podjetju B, kjer je nemški delodajalec, zelo pozitivna in so delavci širili dober glas ter privabljali v podjetje nove osebe. Rezultate sem torej pridobila prek lastnih opažanj, subjektivnega mnenja in občutenja zaposlenih v podjetjih. Osebe želijo ostati anonimne, saj ne želijo utrpeti morebitnih posledic, zato nisem navajala njihovih imen.

3.2 Opis podjetij A in B

Pri opisu sem zajela zgodovino podjetij A in B. Opisala sem njuno poslovanje, uspešnost, kupce in konkurenčne prednosti, ki jih ima posamično podjetje.

Podjetje A je bilo ustanovljeno leta 1979 in se je na začetku ukvarjalo samo s kovinoplastiko. Med letoma 1980 in 1989 so pričeli izdelovati orodja za predelavo termoplastov, zato so kasneje proizvodnjo usmerili v predelavo termoplastov, orodjarstvo, trgovino na debelo in trgovino na drobno. Zaradi dobrega poslovanja so čedalje bolj širili svojo proizvodnjo in kupili prvi stroj, ki je omogočal računalniško numerično krmiljenje (v nadaljevanju CNC) za brizganje plastike. Zaradi tega pa so potrebovali več prostora, zato so svojo proizvodnjo leta 2000 preselili, na novi lokaciji pa so poslovali vse do leta 2014 in so pridobili mednarodni certifikat za standardizacijo in tehnično specifikacijo na področju avtomobilske industrije (v nadaljevanju ISO/TS) 16949:2009 za intenzivno širitev na področja avtomobilske industrije. Sedaj podjetje posluje v poslovni coni in večino izdelkov ustvari za avtomobilsko industrijo. Izdeluje pa tudi proizvode za industrijo bele tehnike, optično industrijo, športno industrijo, industrijo merilnih inštrumentov in industrijo higienskih pripomočkov. K takemu razvoju podjetja sta zagotovo pripomogli njihova fleksibilnost in cenejša ter hitrejša proizvodnja v primerjavi z drugimi podjetji oz. konkurenti. Konkurenčno prednost jim nedvomno tudi prinaša oddelek orodjarstva, saj ta poskrbi, da njihovi kupci dobijo »vse na enem mestu«. Ukvarja se z ustvarjanjem prototipov, izdelujejo kalupe za smuči, orodja za tehnično keramiko in sestavne dele za izsekovanje.

Podjetje B je bilo ustanovljeno leta 1935 v Nemčiji. Na začetku poslovanja je bilo osredotočeno na proizvodnjo notranjih luči za vozila. Zaradi uspešnega poslovanja v prvih treh letih se je podjetje odločilo za proizvodnjo zadnjih luči in zunanjih ogledal za motorna vozila. Podjetje B je bilo precej uspešno in je veliko vlagalo v kakovost svojih izdelkov ter inovativnost. Kot svoj najuspešnejši projekt predstavljajo svetleče diode (v nadaljevanju LED diode), saj so bili leta 1998 prvi, ki so razvili in proizvedli zadnjo luč z LED-diodami. Istega leta so zaradi uspeha in velikega povpraševanja po tovrstnih lučeh začeli proizvodnjo elektronskih komponent v Sloveniji. V štirih letih so v Sloveniji pridobili certifikat s standardi, imenovan ISO/TS 16949:2002, za običajno avtomobilsko industrijo. Zaradi pridobljenega certifikata so kmalu odprli tovarno za izdelavo luči. Leta 2007 so se pravno in gospodarsko ločili od prvotnega imena in ustanovili novo ime, pod katerim še danes uspešno poslujejo. Kot svojo konkurenčno prednost štejejo predvsem kakovost. Poleg tega imajo odlične odnose z dobavitelji, ki jim dobavljajo tesnila, grla žarnice, proizvodne skupine

elektronskih delov, proizvodne skupine ohišij, pritrdilne elemente in brizgalne kose iz plastike (te kose jim dobavlja zgoraj navedeno anonimno podjetje A, v veliki večini pa jih proizvajajo tudi sami).

3.3 Rezultati raziskave

Pri rezultatih raziskave sem izhajala predvsem iz zgoraj omenjenih metodologije in teorije. Rezultate sem prikazala na podlagi svojih videnj in pogovorov s sodelavci. Opisala sem predvsem natančno organizacijsko strukturo in organizacijsko klimo, ki jo imata podjetji. Poleg tega sem vključila stavke, ki so se mi med pogovori s sodelavci zdeli pomembni za to, da se pokaže, kakšna je razlika pri zadovoljstvu zaposlenih med nemškim in slovenskim delodajalcem. Razvidno je, da je v tem primeru slovenski delodajalec zelo oblasten (lastniški) in ne upošteva nobenega mnjenja, medtem ko nemški delodajalec skrbi za dobro vzdušje, organiziranost, zadovoljstvo in povezanost zaposlenih. Želi spodbujati zaposlene h kreativnim idejam in jih tudi nagraduje za dobre predloge. Preko tega se tudi kaže pozitivna podoba v javnosti, s čimer so pridobili tudi lokalno podporo.

3.3.1 Organizacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju A

Pri podjetju A zasledimo predvsem funkcijsko organizacijsko strukturo, saj je vsa moč odločanja na vrhu. Odločitve predvsem sprejemata direktor in njegova sinova, ki vodita vsak svoj oddelek (eden vodi oddelek plastike, drugi oddelek orodjarstva). Njihov način odločanja velikokrat pripelje do stresa delavcev, zmedenosti in posledično slabe kvalitete.

Sama sem njihovo delovanje spremljala od julija do vključno decembra leta 2015. Do avgusta je pri njih delo potekalo nemoteno, vendar sem zasledila precej nezadovoljne delojemalce zaradi vodstvenega brezglavega odločanja. Zato je konec avgusta dalo odpoved okoli 10 ljudi. Zaradi tolikšnega števila odpovedi sem bila precej presenečena, zato sem sodelavce povprašala, zakaj so ti delavci tako nenadoma odšli. Pogovarjala pa sem se tudi z delavci, ki so dali odpoved.

Njihovi odgovori so bili:

- »Šef oddelka plastike me velikokrat ponižuje, stresa svojo jezo name, je precej aroganten in agresiven, zaradi njega se počutim manjvredno in ne čutim nobene motivacije do dela.«
- »Delo je zelo nepravilno razdeljeno, osebe, ki so zaposlene več kot pet let, imajo določene neopazne privilegije ter delajo za lažjimi stroji, kjer je minimalna norma, lahko si izmišljujejo, ali bodo delali med vikendi, jaz pa moram skoraj vsak vikend delati in že nisem imel 14 dni prostega dneva, delam tudi ob nedeljah.«
- »V podjetju je negativno vzdušje, ne čutim nobene organizacijske pripadnosti, počutim se kakor v industrijski revoluciji, kjer delodajalci niso znali ravnati z ljudmi.«
- »V tem podjetju ne vidim nobene prihodnosti, saj nimam možnosti napredovanja.«

- »Naša plača je kakor jajček s presenečenjem, velikokrat me je strah pogledati na bančni račun, saj mi velikokrat odtrgajo 50 evrov (v nadaljevanju €).«
- »Prejšnji mesec sem na račun prejel 50 € nagrade za svoje opravljeno delo, ta mesec pa so mi neopravičeno odtrgali kar 100 €, brez obrazložitve; ko sem jo zahteval, so dejali, da nisem bil dovolj učinkovit.«
- »Organizacija tega podjetja je na nuli, za vikende ne morem ničesar planirati, saj se urniki spreminjajo trikrat tedensko.«
- »V tem podjetju čutim psihično izčrpanost, imam občutek, kakor da me šef oddelka plastike psihično maltretira.«
- »Lahko bi veljala za vse ista pravila, na oddelku orodjarstva delajo, kakor jim paše, uporabljajo mobilne telefone, dobivajo večje plačilo od nas in imajo privilegije.«
- »V podjetju so me velikokrat prosili, naj delam 16 ur dnevno, ko sem sprejel takšno ponudbo, sem velikokrat ostal brez malice.«
- »Name so obesili preveliko breme, imam dva stroja, ki imata vsak posebej 250 izdelkov na uro, moram jih pregledovati, pakirati in poleg tega moram pomagati novi zaposleni osebi, pri vsem tem pa pričakujejo, da ne pride do reklamacije, v primeru, da pride do nje, sem delal dva dni zastonj.«

Povprašala sem jih, zakaj ne pristopijo do šefa in se pogovorijo o tem, kar jih moti ter kaj bi lahko izboljšali v podjetju, da se to ne bi dogajalo. Večina jih je odgovorila: »s takšnim šefom se ne moreš pogovarjati«, »zakaj bi se pogovarjal, saj ne upošteva mojega mnenja« in »ta služba je edini vir dohodka, ki ga imamo z družino, če jo izgubim, bodo otroci lačni, zato raje ostanem tiho«. Iz tega je razvidno, da je zaposlenim vseeno in so se nekako navadili na to, da delajo v takšnih razmerah. Nekatero zaposlene osebe pa molčijo ravno zaradi tega, ker jim je ta službo edini finančni vir ter jih je strah, da bi jo izgubili.

Med trajanjem mojega dela pri njih so zaradi velikega pomanjkanja zaposlenih pričeli zaposlovati nove delavce. Novi delavci so tako delali približno le od tri do maksimalno 14 dni. Tako da se je v podjetju v zelo kratkem času zamenjalo kar okoli 30–40 delavcev, kar seveda ni malo. Tudi novozaposlene osebe sem povprašala, kako se počutijo v tem podjetju in kaj jih je pritegnilo, da so se zaposlili. Dejali so:

- »Ob prihodu na razgovor sem pričakoval več od tega podjetja, sedaj, ko delam, vidim, da ni to, kar govorijo, da so.«
- »V kadrovski službi na razgovoru so mi dejali, da je delo kakor zlaganje lego kock, že iz tega je razvidno, da se norčujejo in nas ne spoštujejo kot delavce, delo sem sprejela, ker sem že dlje časa brezposelna in nisem dobila drugega.«
- »Preveč zaposlitev so mi dali, takšnega tempa ne bom zdržal dolgo.«
- »Tukaj delam le tri dni in je name šef oddelka plastike pričel kričati zaradi stvari, ki mi niso bile razložene.«
- »Opazila sem, da tukaj ni nobenega reda, nihče ne obrazloži, kakšne zadolžitve imam, kakšno kvaliteto izdelkov moram pakirati, na kaj bom še posebej pozorna.«

- »Ko povprašam o kakovosti izdelkov, mi vsaka oseba obrazloži drugače, kako naj vem, kaj pakirati, da ne pride do reklamacije.«
- »Poleg te službe, ki sem jo pravkar dobil, že iščem novo službo, delo tukaj mi ne ustreza, ne vidim nobene organizacije, še manj pa zadovoljstva zaposlenih.«

Osebe, ki so mi pomagale, želijo ostati anonimne, zato jih tudi ne bom imenovala. Vendar je ob vseh pogovorih moč zaslediti veliko kritik na račun organizacije in zadovoljstva zaposlenih.

3.3.2 Organizacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju B

Podjetje B ima predvsem mešanico med divizijsko in timsko strukturo. Divizijsko strukturo zasledimo pri tem, da ima oddelk montaže, plastike, metalizacije in orodjarne svoje šefe, ki sprejemajo odločitve na svojem oddelku. Znotraj montaže pa zasledimo tudi timsko strukturo, saj ima organizirane time glede na kupce, za katere proizvajajo zadnje luči. Ti timi so precej samostojni, veliko se odločajo sami glede razdelitve dela, vodje jih k razmišljanju spodbujajo z različnimi finančnimi ter nefinančnimi nagradami in v timu so vsi specializirani za svoje proizvode glede svojih kupcev.

Prav tako kakor v podjetju A sem tudi tukaj delovanje podjetja spremljala prek lastnih izkušenj. Pri njih sem delo opravljala v letih 2013 in 2014 med poletnimi počitnicami. Delala sem na oddelku montaže, kjer so bili zaposleni precej zadovoljni z opravljanjem svojega dela, in med pogovori so dejali:

- »Nikjer doslej nisem našla takšne službe, ki ima tako urejeno delovno okolje.«
- »Čistoča in varnost pri delu sta pri podjetju na prvem mestu, saj je od čistoče predvsem odvisna kakovost naših izdelkov, zato je tudi potrebno menjavati rokavice na vsake štiri ure.«
- »Pri delu ni ničesar težavnega, na delo prihajam z veseljem.«
- »V svojem timu se počutim zelo dobro, med službo se pogovarjamo, zabavamo, delamo in imamo zelo dobre delovne pogoje.«
- »Podjetje ima zelo dobro organizacijo glede delovnih urnikov in delavci imamo tudi svoje ugodnosti (imamo klimo, lahko prinesemo svojo glasbo in jo poslušamo na nočni izmeni).«
- »Šefica oddelka je prijazna, pozitivna, nas motivira s svojo energijo, spodbuja, opozarja na morebitne napake in spodbuja našo osebno rast glede razmišljanja, kako bi lahko postali učinkovitejši.«

Iz teh navedenih stavkov lahko ugotovimo, da so delavci na oddelku montaže precej zadovoljni in imajo radi svoje delo ter ga opravljajo z veseljem. Podjetje B ima na tem

oddelku precej dobro organizacijsko klimo, ki vpliva tudi na počutja tamkajšnjih zaposlenih. Zaposleni so torej z malo spodbude, dobre volje in dobrimi delovnimi razmerami precej zadovoljni.

Drugačno stanje pa v podjetju B zasledimo na oddelku plastike. Tam delo poteka ravno obratno in ni dela v timih, temveč posamezniki delajo na podoben način kot v podjetju A. Posameznik pregleduje kvaliteto, pakira in dela za strojem. Pri tem oddelku zasledimo glavno šefinjo, ki odloča o tem, kaj se bo delalo, in vodjo oddelka, ki razporeja delo. S šefinjo oddelka so vsi zaposleni zelo zadovoljni, ker je precej pravična in povpraša delavce, kako se počutijo na delovnem mestu. Medtem ko v moji izmeni zaposlene osebe niso bile zadovoljne z vodjo. Vodja je razporejala delo precej nepravično in je dajala svojim poznanstvom določene privilegije. Glede takratne vodje so dejali:

- »Vedno izkorišča ene in iste delavce za najbolj hitre stroje.«
- »Njena prijateljica ima vedno privilegije in v službi ne dela prav ničesar.«
- »Na tej izmeni čutim precej stresa, nevoščljivosti in hinavščine.«
- »Menim, da bi bilo bolje, da zamenjajo vodjo te izmene in v delo vključijo tudi moške, saj je najbolje delati v mešanih skupinah kakor med samimi ženskami.«
- »Delo s samimi ženskami je precej stresno.«

Iz teh besed lahko ugotovimo, da delavci niso bili zadovoljni z vodjo. Ta primer nam da vedeti, da lahko ena oseba pokvari vzdušje, motivacijo, produktivnost in učinkovitost delavcev. Vendar se niso delavke pritoževale nad njo, saj je bila tik pred pokojem in so bile vajene njenega obnašanja. Prav tako pa opazimo, da ženske nerade delamo z ženskami in je bolje, če je mešana skupina (moški in ženske).

3.4 Primerjava organizacije in zadovoljstva v izbranih podjetjih

Pri slovenskem podjetju, torej pri podjetju A, zasledimo veliko nezadovoljstva in premalo poudarjanja organizacijske strukture, obnašanja, kulture, skratka premalo se posvečajo notranjim dejavnikom v podjetju. Če bi podjetje samo vzpostavilo dvosmerno komunikacijo in uredilo bolj fiksno ter pravično razdeljeno delo in delovni čas, bi delavci postali zadovoljnejši, produktivnejši in bolj zvesti. Delavcev tudi ne spodbuja k sodelovanju, predlogom za izboljšave ali kreativnim idejam. Medtem ko podjetje B, ki je v nemški lasti, posluje ravno obratno. Daje predvsem velik pomen delavcem, jih spodbuja, poskrbi za sproščeno vzdušje, udobno delovno okolje in poskuša vzpostavljati čim več komunikacije med delavci ter vodstvom, da dobi povratne informacije. Pri podjetju B, kot sem že omenila, je problem le na oddelku plastike, vendar se da to precej lažje odpraviti kakor pri podjetju A, ki bi moralo spremeniti celoten proces poslovanja, organizacije in načrtovanja.

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Pri podjetju A zasledimo velik problem s strani šefa oddelka plastike in organizacije podjetja, ki posledično vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Če bi podjetje uredilo organizacijo in bi drugače ravnalo z zaposlenimi, bi se ti tudi drugače odzvali. Zadovoljstvo zaposlenih bi jim tako povečalo ugled v javnosti, prav tako ugled njihove blagovne znamke, imeli bi zveste delojemalce in manjše stroške. Če bo podjetje v prihodnje poslovalo enako kakor sedaj, jim lahko tudi grozi propad. Nenehno izmenjevanje delavcev namreč pripelje do precej neproduktivnega časa (kadrovska služba mora oddati oglas, poraba časa za razgovor, delojemalci na oddelku porabijo čas za uvajanje novega delavca). Kratkoročno je še to sprejemljivo, a se dolgoročno poslovanje takšnemu podjetju ravno ne obeta.

Podjetje A bi moralo za rešitev nezadovoljnih delavcev uporabljati čim več dvosmerne komunikacije, nuditi delavcem varno zaposlitev in omogočati več timskega dela. Prav tako, če bi postalo organizacijsko pravično, bi podzavestno spodbudilo organizacijsko pripadnost zaposlenih. Produktivnost bi lahko povečali z nagradami ali anonimnimi vprašanji, saj bi tako prejeli povratne informacije. Na podlagi teh bi lahko izboljšali svojo organizacijsko strukturo in odnos do delavcev. Tako bi počasi vključevali vedenjsko-spoznavni model ravnanja z ljudmi in bi lahko bolje organizirali tudi preostali potek za nemoteno delo. S takšnimi rešitvami bi na podlagi zadovoljnih delojemalcev povečali produktivnost, rast podjetja in bi lahko prodrli tudi na tuje trge. Če bi poslovali na tujih trgih, bi izboljšali odnose z dobavitelji ter kupci in zmanjšali stroške prevoza, če bi zgradili nov proizvodni obrat v njihovi bližini. S tem bi zadovoljili kupce z manjšimi dobavnimi roki.

Podjetje B bi ravno tako moralo izboljšati svojo komunikacijo na oddelku plastike, saj tam zasledimo največ nezadovoljstva. Uvesti bi morali mešane skupine in zamenjati vodjo določene izmene. Na splošno lahko ena oseba pokvari vzdušje v podjetju in posledično tudi blagovno znamko. Zato mora podjetje paziti in vzpostaviti komunikacijo z zaposlenimi prek anonimnih vprašalnikov. Na podlagi tega bi lahko ugotovili, kaj oziroma kdo je povzročitelj slabe klime v podjetju, in bi ga zamenjali.

SKLEP

V zaključni seminarski nalogi sem obravnavala problematiko organizacije in zadovoljstva zaposlenih v dveh podjetjih; v enem je nemški delodajalec in v drugem slovenski. S pomočjo zbrane literature sem spoznala predvsem, kako bi lahko izboljšali odnose znotraj podjetja in postali uspešnejši. Za izboljšanje odnosov je namreč ključna sestavina organizacija podjetja, ki mora biti usklajena s strategijo, cilji in vizijo podjetja. Če bi prišlo do morebitnih sprememb, bi se moralo podjetje čim prej prilagoditi, saj na organizacijo vplivajo različni dejavniki, ki bi lahko ogrozili poslovanje podjetja. Če ima podjetje dobro organizacijo, se lahko na te dejavnike pripravi in olajša poslovanje v prihodnje. Pri mojih dveh primerih

lahko opazimo, da je nemško podjetje zelo dobro organizirano, saj daje moč zaposlenim pri sodelovanju. Spodbuja jih s finančnimi nagradami za kreativne in inovativne ideje, v podjetju imajo dobro organizacijsko klimo, delavci so med seboj zelo povezani, delovno mesto je udobno in večina delavcev čuti organizacijsko pripadnost. Medtem pri večini podjetij, kjer je slovenski delodajalec, ni tako. Pri podjetju A opazimo, da imajo direktor in njegova sinova, ki vodita oddelek plastike ter orodjarne, glavno besedo. Vendar so popolnoma neusklajeni, velikokrat se znašajo nad delavci zaradi svojih napak pri organizaciji in nenehno spreminjajo red v podjetju. Kot primer lahko izpostavim prepir med sodelavko in direktorjem. Direktorjev sin je namreč ukazal, da lahko določen voz pripeljejo v tovarno, direktor pa je pričel kričati na delavko. Med drugim ji je dejal, da si vse dovoli, brez vprašanj. Takšni primeri so dober kazalnik komunikacije in tega, da vsak uvaja svoja pravila. Kratkoročno je takšna organiziranost v podjetju zadovoljiva, vendar dolgoročno lahko pripelje do propada, saj si nihče ne bi želel delati v tako neurejenem podjetju.

Poleg organizacije je tudi pomembno, kako se zaposleni počutijo na delovnem mestu, kaj menijo o podjetju in ali so zvesti, saj dobra/slaba organizacija pripelje do zadovoljstva ali nezadovoljstva delavcev. Zadovoljstvo je ključ do konkurenčne prednosti, saj če ima podjetje prave delavce, ki so mu zvesti in zadovoljni, ne bodo odšli drugam ter bodo širili dober glas o njem. Dober glas pa bi za podjetja pomenilo veliko možnosti za globalna povezovanja/sodelovanja z drugimi podjetji in spodbudo s strani lokalnega prebivalstva. Pri podjetju B je moč opaziti, da so zaposleni motivirani in z veseljem prihajajo v službo. Lahko pa opazimo tudi, da lahko ena oseba pokvari dobro organizacijo in zadovoljstvo zaposlenih, kar se je v podjetju B zgodilo na oddelku plastike. Takšno osebo je treba opozoriti na njeno ravnanje pri delu, da se v prihodnje ne bo ponavljalo. Medtem pri podjetju A opazimo zelo nezadovoljne delavce. Takšni zaposleni posledično niso zvesti, v službi čutijo stres, psihične težave in čustveno napetost. Posledica takšnega ravnanja so slab ugled podjetja v javnosti in povečani stroški zaradi uvajanja novih delavcev. Kakor sem že opisala, je veliko delavcev dalo odpoved in so zaposlili nove delavce. Pri tem so imeli stroške neproduktivno izkoriščenega časa v kadrovske službi (razgovori z novimi delavci) in delavci v proizvodnji (uvajanje novega delavca). Podjetje bi se torej moralo zavzeti za zadovoljstvo tamkajšnjih zaposlenih in bi s tem zmanjšalo stroške, postalo učinkovitejše in bi več finančnih sredstev namenili raziskavam in razvoju podjetja.

Organizacija in zadovoljstvo sta neposredno povezani sestavini v podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih je predvsem odvisno od organizacije, vodenja in odločanja v podjetju. Pri dobro oblikovani organizaciji so delavci zadovoljnejši, kar pripelje do rasti kapitala, večje učinkovitosti/produktivnosti, uspešnosti poslovanja ter vlaganja v raziskave in razvoj. Zato morajo delodajalci poskrbeti predvsem za notranjo povezanost v podjetju in kasneje lahko dosežejo konkurenčno prednost.

LITERATURA IN VIRI

1. Aldona - Vpliv organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.organizacijskaklima.si/vpliv-ok-na-uspesnost-podjetja.html>
2. Bauer, J., Mihelič, A., & Kralj, M. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
3. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell O. C. (1997). *Marketing concepts and strategies*. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
4. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dovč, N. (2008). *Dejavniki neuspešnosti poslovanja podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
7. George, M., & Jones, R., G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison – Wesley Publishing Company.
8. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Kaya, E. (1995, 20.–25. avgust). Job Satisfaction on the Librarians in the Developing Countries. Ifila. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://archive.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>
11. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Kotler, P. (1994). *Marketing management* (8th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
13. Kovič, S. (2001). *Strategija mednarodnega poslovanja Leka na avstralskem farmacevtskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kralj, J. (1998). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
15. Krištof, Z., Martinčič, R., & Vrečko, M. (2009). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_215LOGISTICNO_Poslovno_Kristof.pdf
16. Mavrič, F. (b. l.). *Organizacija*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP/2-1-organizacija.pdf>
17. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
18. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

19. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*, 5(1), 3–6.
20. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
21. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. OCR - Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/?p=16>
23. Schneider, B. (1990). *Organisational climate and culture*. San Francisco: Josey – Bass inc.
24. Skočir, N. (2001). *Zadovoljstvo zaposlenih*. Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, 1097–1104.
25. Splichal, S. (1997). *Javno mnenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
27. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.