

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU
LJUBLJANSKI POTNIŠKI PROMET (LPP d.o.o.)**

SELMA PERVIZ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	2
1.1 Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih.....	3
1.2 Ustvarjanje zadovoljstva	4
1.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	5
1.3.1 Vpliv osebnosti na zadovoljstvo	6
1.3.2 Vpliv delovnih vrednot na zadovoljstvo	6
1.3.3 Vpliv narave dela na zadovoljstvo	7
1.3.4 Vpliv družbenih vplivov na zadovoljstvo	7
2 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO.....	7
2.1 Nagrajevanje zaposlenih	8
2.1.1 Denarne nagrade.....	9
2.1.2 Nedenarne nagrade	10
3 SOODVISNOST MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO TER ZAPOSLENIMI	10
4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V JAVNEM PODJETJU LJUBLJANSKI POTNIŠKI PROMET	12
4.1 Predstavitev podjetja LPP	12
4.1.1 Poslanstvo, vizija in usmeritve LPP	13
4.2 Metodologija raziskave	14
4.2.1 Metoda zbiranja podatkov	14
4.2.2 Vzorec	14
4.3 Rezultati raziskave in interpretacija	15
4.3.1 Struktura anketirancev.....	15
4.3.2 Analiza rezultatov	18
4.4 Potrjevanje hipotez	31
4.5 Povzetek raziskave in predlogi za izboljšanje.....	34
SKLEP.....	36
5 LITERATURA IN VIRI	38

PRILOGE

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz sodelujočih zaposlenih pri anketi</i>	15
<i>Tabela 2: Splošno zadovoljstvo z urejenostjo stvari po demografskih značilnostih</i>	31
<i>Tabela 3: Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela - One-Sample Statistics</i>	12
<i>Tabela 4: Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela - One-Sample Test</i> ...	12
<i>Tabela 5: Zaposleni so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce - One-Sample Statistics</i>	12
<i>Tabela 6: Zaposleni so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce - One-Sample Test</i>	12
<i>Tabela 7: Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose - One-Sample Statistics</i> ...	13
<i>Tabela 8: Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose - One-Sample Test</i>	13
<i>Tabela 9: Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično - One-Sample Statistics</i>	13
<i>Tabela 10: Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično - One-Sample Test</i>	13
<i>Tabela 11: Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank - One-Sample Statistics</i>	13
<i>Tabela 12: Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank - One-Sample Test</i>	14
<i>Tabela 13: Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja - One-Sample Statistics</i>	14
<i>Tabela 14: Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja -</i>	14
<i>Tabela 15: Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja - One-Sample Statistics</i>	14
<i>Tabela 16: Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja - One-Sample Test</i>	15

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Število zaposlenih po posameznih oddelkih v LPP</i>	16
<i>Slika 2: Struktura anketirancev po spolu</i>	16
<i>Slika 3: Struktura anketirancev po starosti</i>	17
<i>Slika 4: Struktura anketirancev po dokončani izobrazbi</i>	17
<i>Slika 5: Struktura anketirancev po statusu zaposlitve</i>	18
<i>Slika 6: Struktura anketirancev po številu let zaposlitve v LPP</i>	18
<i>Slika 7: Zadovoljstvo pri delu</i>	20
<i>Slika 8: Viri informacij (1)</i>	22
<i>Slika 9: Viri informacij (2)</i>	22
<i>Slika 10: Zadovoljstvo z neposrednim vodjo (1)</i>	24
<i>Slika 11: Zadovoljstvo z neposrednim vodjo (2)</i>	24
<i>Slika 12: Delo vodstva podjetja</i>	26
<i>Slika 13: Kultura in vrednote podjetja</i>	27
<i>Slika 14: Mnenje o pomenu dela</i>	28
<i>Slika 15: Moja vloga v podjetju (1)</i>	29
<i>Slika 16: Moja vloga v podjetju (2)</i>	29
<i>Slika 17: Splošno zadovoljstvo z urejenostjo stvari</i>	30
<i>Slika 18: Narava dela</i>	8
<i>Slika 19: Pogoji in organizacija dela</i>	8
<i>Slika 20: Varnost na delovnem mestu</i>	9
<i>Slika 21: Sistem nagrajevanja</i>	9
<i>Slika 22: Splošna ocena neposrednega vodje</i>	10

<i>Slika 23: Komunikacijske poti</i>	10
<i>Slika 24: Splošna ocena vodstva</i>	11

UVOD

Dandanes obstaja mnenje, da so zaposleni največji zaklad v vseh podjetjih. Veliko podjetij si želi, da bi imeli najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in učinkovito ter ustvarjalno in inovativno razmišljati (Vodenje in motiviranje, BV Consulto d.o.o., 2008). Zaposleni se morajo zavedati tako ciljev podjetja, kot ciljev svoje skupine in nenazadnje svojih lastnih ciljev. Ti cilji pa morajo biti razumljivi, jasno definirani, realni in dosegljivi. V današnjem času je podjetij z isto dejavnostjo vedno več in tudi tempo življenja postaja vse hitrejši, zato je tudi konkurenčni boj vedno bolj neizprosni. In med vsemi konkurenčnimi prednostmi, ki jih ima podjetje, so ravno zadovoljni zaposleni ključnega pomena, saj bo le z njimi podjetje doseglo večje uspehe.

Da bi meščankam in meščanom Ljubljane, pa tudi tistim, ki živijo v primestnih občinah in se na delo ali v šolo vsak dan vozijo v mesto, zagotovili kar najbolj udoben, varen in hiter prevoz, si v LPP prizadeva skoraj tisoč ljudi. Z nakupi novih, sodobnih, klimatiziranih in okolju prijaznih avtobusov, z rednimi izobraževanji voznikov, optimizacijo voznih redov ter številnimi drugimi projekti in ukrepi že sedaj nudijo kakovostno storitev javnega prevoza, z uresničevanjem njihovih dolgoročnih načrtov pa bodo poskrbeli, da bo javni prevoz v Ljubljani in okolici udobnejši, hitrejši in bolj praktičen od vožnje z osebnim avtomobilom (O podjetju, Ljubljanski potniški promet LPP d.o.o., 2008).

Cilj moje zaključne strokovne naloge je na splošno opredeliti zadovoljstvo zaposlenih, motivacijo in organizacijsko kulturo in klimo ter nenazadnje tudi njihovo medsebojno povezanost. Želim tudi raziskati, kakšno je stanje zadovoljstva pri delu v podjetju Ljubljanski potniški promet, s čim so zaposleni zadovoljni in s čim ne, ter kaj jih najbolj in, kaj najmanj motivira za delo.

Namen zaključne strokovne naloge je pridobiti rezultate raziskave, s katerimi bi vodstvo podjetja dobilo povratne informacije o zadovoljstvu njihovih zaposlenih. S pomočjo rezultatov analize bo vodstvo podjetja lažje prepoznalo morebitne pomanjkljivosti oziroma šibke točke, ki vladajo v podjetju ter jih bo poskušalo na ustrezen način odpraviti. Iz rezultatov analize pa bo vidno tudi to, kaj zaposleni v podjetju najbolj cenijo, tako da bo vodstvo pristojno ohraniti oziroma še izboljšati obstoječe stanje, da bodo zaposleni še naprej motivirani, zadovoljni in zavzeti za delo. S tem bo tudi podjetje bolj uspešno.

Raziskovalni pristop zaključne strokovne naloge se deli na teoretični in praktični del. Teoretični del obsega proučevanje literature drugih avtorjev (njihovih teorij, stališč, opazovanj, rezultatov). Praktični del pa obsega analizo anketnega vprašalnika in postavitev ter potrditev ali zavrnitev hipotez.

Osnovne trditve oziroma hipoteze raziskave, ki se nanašajo na LPP so:

H₁: Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela.

H₂: Zaposleni so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce.

H₃: Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose.

H₄: Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično.

H₅: Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank.

H₆: Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja.

H₇: Zaposleni v LPP si želijo atraktivneje sodelovati v odločitvah podjetja.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na štiri poglavja, obsega pa teoretični in praktični del. Prva tri poglavja predstavljajo teoretični del. Po začetnem uvodnem delu bom predstavila zadovoljstvo zaposlenih (vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih, ustvarjanje zadovoljstva in dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu). V naslednjem poglavju bom opredelila povezanost med motivacijo in zadovoljstvom (in nagrajevanje zaposlenih). Tretje poglavje opisuje soodvisnost med organizacijsko klimo in kulturo ter zaposlenimi. Četrto, praktični del, obsega predstavitev podjetja, njegovo poslanstvo, vizijo in usmeritve. V okviru metodologije predstavim metodo zbiranja podatkov (vprašalnik) in vzorec raziskave. Sledi struktura anketirancev in analiza rezultatov, nato pa potrjevanje hipotez. V zadnji točki četrtega poglavja povzamem raziskavo in podam predloge za izboljšanje. Zaključno strokovno nalogo še zaključim s sklepom.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V današnjem času postaja vedno bolj pomembna kategorija zadovoljstvo zaposlenih. Ljudje smo zadovoljni, ko so uresničene naše potrebe in želje, kadar dobimo pohvalo in nagrado, kadar dobimo potrditev za svoja dejanja, ter ko imamo občutek, da smo pomembni. Ljudje, ki so zadovoljni so tudi bolj uspešni ter naredijo več in bolje. In, prav to je pomembno za organizacije, saj taki ljudje opravljajo svoje delo učinkoviteje, s tem uresničujejo cilje organizacije in na ta način veliko doprinesejo k sami uspešnosti organizacije (Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu, fl.uni-mb.si, 2008).

Odgovor na vprašanje, kdaj bodo zaposleni zadovoljni, podaja Možina (1998), ko pravi, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo pomagali k uspešnosti organizacije, če bodo managerji ustvarili okolje, s katerim se bodo zaposleni identificirali, ki jim bo dalo občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, ki bo spoštovalo njihove vrednote in bodo deležni priznanj (Nekateri vidiki horizontalnega komuniciranja in njihov vpliv na zadovoljstvo policistov pri delu, 2004, str. 405).

1.1 Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih (employee satisfaction) lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Pri tem gre tudi za to, da sama 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.

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Identično lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka organizacija ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. To bo vplivalo na krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije, na večjo produktivnost, nadalje na krepitev finančnega kapitala organizacije in tako naprej. Nenazadnje pa nam trditev, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu, potrjuje tudi podatek, da je danes najpogostejši vzrok, tako za slabo in neustrezno opravljanje del in nalog kot za odhod zaposlenih iz organizacije, ravno nezadovoljstvo posameznika.

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na tem področju, so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje (Gallup Institute, 1999 - 2007). V zvezi s pojmom zadovoljstva zaposlenih, je potrebno omeniti, da se pri tem ne srečujemo le s pojmom zadovoljnih posameznikov, temveč tudi s pojmom srečnih posameznikov. Slednji pri delu in na delovnem mestu nimajo le občutka zadovoljstva, temveč tudi občutek sreče. Ne le

zadovoljni, temveč zelo zadovoljni in celo srečni zaposleni pa naj bodo tudi končni cilj vsake organizacije Mihalič (2008, str. 4 - 5).

1.2 Ustvarjanje zadovoljstva

Ljudje se kar najbolje požrtvovalno posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in kadar jih izpolnjuje z zadovoljstvom. Da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo:

- ***Sprejemati svoje delo kot smiselno*** (če je delo videti pomembno in zanimivo, se bodo verjetno počutili motivirane). Če želimo, da bi delavci videli smisel svojega početja, morajo opravljati delo, ki zahteva visoko kakovost. To pomeni:
 - imeti morajo raznoliko delo (če ves čas opravljajo eno in isto nalogo, pa še to v omejenem obsegu, jih to duševno uničuje. Tako ljudje navadno mislijo, da je njihovo delo koristno, če opravljajo različne naloge, ob katerih razvijajo tudi svoje sposobnosti),
 - izpolniti morajo celotno nalogo (gre torej za to, da opravijo vse zadolžitve in ne le del naloge, oziroma, da lahko predvidijo potek opravil vse do konca. Kadar lahko rečemo: "Naredil sem to", nas navda zadovoljstvo. In, če ljudem pokažemo končni izdelek, jim prav s tem pomagamo doživeti to občutje),
 - proizvesti ali narediti morajo nekaj, kar ima vrednost (ljudje se počutijo koristne in pomembne, kadar počnejo nekaj, kar je drugim v pomoč, oziroma, kadar počnejo kaj koristnega).

Če želimo analizirati delo, ki ga zaposleni opravljajo, se moramo z njimi pogovoriti. Tako lahko ugotovimo, ali imajo dovolj raznoliko delo, ki bi jim prinašalo zadovoljstvo, obenem pa damo ljudem možnost, da povejo, ali bi reorganizirana dejavnost morda omogočila bolj kakovostno delo.

- ***Imeti odgovornosti za rezultate dela*** (če delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga sami opravijo, odvisna bolj od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo najbrž poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili). Če želimo, da bi bili ljudje zadovoljni s svojim delom, moramo zagotoviti in spodbujati pravo mero samostojnosti. To pomeni:
 - dopuščanje svobode (namesto, da ukazujemo, je bolje, da ponudimo ljudem zadolžitev, naj sami napravijo načrt in izpeljejo zadane naloge. To jih spodbudi, da si izmislijo lastne metode ter tako postanejo bolj pripravljeni na prevzem odgovornosti, zaradi česar postanejo tudi srečnejši),

- nalaganje odgovornosti (namesto, da bi sami odločali o vsem, je bolje, da tudi sodelavcem naložimo odgovornost za rezultate opravljenega dela. Tako lahko postanejo tudi ponosni na svoje delo).

Pomembno je, da je zaposlenim ponujena priložnost, da lahko sami prevzamejo odgovornost. Čim bolj bodo vpleteni v svoje delo, toliko bolj bodo pripravljeni odgovarjati za delovne rezultate. Zato je potrebno ugotoviti, kdo bi rad tako ali drugače prevzel večjo odgovornost. Z nalaganjem želene odgovornosti lahko spodbudimo precejšno motiviranost. Enako lahko dosežemo tudi z nalaganjem dodatne odgovornosti, seveda pod pogojem, da sodelavcem pojasnimo, kako je to lahko način, da se razvijejo, obenem pa jim pokažemo, da se očitno zanimamo za njihov napredek. Čim ugodnejše pogoje bomo ponudili posameznikom, da bodo dobili občutek lastne odgovornosti za svojo usodo, toliko bolj se bodo počutili angažirane in toliko bolj se bodo pripravljene potruditi, kar je seveda potrebno pri doseganju boljših rezultatov.

- **Dobiti povratno informacijo o izvedbi** (če bodo delavci redno obveščeni o tem, kako dobro so opravili svoje delo, bo to nanje dobro vplivalo in bodo tako dobili nove spodbude za še boljše delo). To pomeni:
 - dogovoriti se za jasne in dosegljive standarde (ljudje lahko tako dobijo pripomoček za merjenje svoje storilnosti, hkrati pa tudi povratne informacije iz lastne izkušnje),
 - imeti redna poročanja (ljudje lahko tako povejo svoje težave in se pogovorijo o načinih, kako izboljšati storilnost).

Zaposleni dobijo motiv za boljše delo, če jih seznanimo s tem, kako dobro delajo, in če jim prijazno in konstruktivno povemo, kje bi lahko še kaj izboljšali. Tako se zaposleni naučijo, kje se morajo izboljšati, če pa že dobro delajo, kako se spodbuditi, da bi s prizadevnim delom nadaljevali (Keenan, 1995, str. 24 - 28).

1.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu so občutki in mnenje ljudi o delu, ki ga opravljajo. Ljudje so z delom lahko močno zadovoljni in ga ne bi radi menjali. Lahko pa so s sedanjim delom povsem nezadovoljni. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, narave dela samega in družbenih vplivov. Z empiričnimi raziskovanji so ugotovili, da npr. dvojčki pogosto najdejo zadovoljstvo pri enakih delih. Smatrajo, da je okrog 30% zadovoljstva pogojenega s podedovanjem, torej predvsem z osebnostnimi lastnostmi. Ostalo je povezano s prej omenjenimi dejavniki (Rozman, 2000, str. 66).

1.3.1 Vpliv osebnosti na zadovoljstvo

Zaposleni se med seboj najprej razlikujejo po svojih osebnostnih lastnostih. Osebnost (personality) človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Deloma je osebnost podedovana, deloma je plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. Zato se osebnost s starostjo človeka v določeni meri spreminja. V krajšem času nekaj let je razmeroma stalna, kar pomeni, da se bodo vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva z delom pokazali šele v daljšem obdobju. Ugotovljeno je, da lažje sodelujejo ljudje s podobno osebnostjo. Še več, določena podjetja privlačijo ljudi s podobnimi osebnostmi. Kultura podjetja privlači ljudi, ki cenijo vrednote te kulture; s tem pa tudi kulturo ohranjajo. Osebnost ljudi se razlikuje po vrsti značilnosti. Najpogosteje ločimo pet glavnih ali velikih značilnosti: **ekstrovertiranost** (lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi) in **introvertiranost** (ljudje so bolj zaprti vase, ne kažejo čustev, manj se družijo z drugimi), **optimizem** (stvari vidijo v rožnati luči, predvsem vidijo pozitivne stvari dogajanj in jih tako tudi razumejo in razlagajo) in **pesimizem** (pričakujejo, da se bodo zgodile najslabše možne stvari), **ujemanje z drugimi** (so prijetni v druženju in zato dobri teamski delavci), **vztrajnost** in **doslednost** (samozavedanje je značilnost, ki jo izrazimo z organiziranjem lastnega dela, doslednostjo, skrbnostjo in vztrajnostjo), **odprtost** (zanimajo se za veliko stvari, zanimajo jih novosti in so novosti pripravljeni sprejeti, s tem so odprti tudi za tveganje). Poleg omenjenih značilnosti osebnosti se ljudje razlikujejo tudi po verovanju o vplivanju na lastno usodo (vsak je svoje sreče kovač), v vplivanju na lastno vedenje (zlahka se prilagodijo okoliščinam), v samospoštovanju (se ne podcenjujejo ali precenjujejo), v umirjenosti ali nervoznosti v vedenju (osebnost tip A in tip B), v potrebi po rezultatih, moči in sodelovanju. Vse navedene lastnosti sestavljajo profil človekove osebnosti. Pri tem poudarjamo, da ni dobre ali slabe osebnosti; so le razlike med ljudmi (Rozman, 2000, str. 64 - 65).

1.3.2 Vpliv delovnih vrednot na zadovoljstvo

Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. Pri tem ne gre za določeno delo, temveč delo nasploh. Npr. posameznik od dela pričakuje ustrezno plačilo, druženje, učenje novih stvari in podobno. Delovne vrednote delimo v **notranje** (intrinsic) in **zunanje** (extrinsic). Med prvimi omenimo zanimivo delo, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost, zahtevnost. Med drugimi so najbolj pogosti plača, varnost dela, status, druženje. Pri večini ljudi najdemo tako zunanje kot notranje vrednote. Omenjene vrednote so tesno povezane z motiviranjem. Vodilni ljudje v podjetju morajo pri kadrovanju, vodenju in motiviranju upoštevati vrednote, ki jih posamezniki pričakujejo od dela. Delovne vrednote so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika, ne toliko na konkretno delo (Rozman, 2000, str. 66).

1.3.3 Vpliv narave dela na zadovoljstvo

Delodajalci morajo za svoje zaposlene ustvariti take delovne razmere, delovne pogoje in prijetno vzdušje, da se bodo zaposleni na delu počutili dobro. Hkrati jim morajo zagotoviti varnost zaposlitve in varnost pri delu, ustrezen delovni čas in primeren način opravljanja nalog in obveznosti ter jim omogočiti nemoten potek dela. Vsekakor pa jim morajo ponuditi delo, ki je polno izzivov. V nasprotnem primeru delavci začutijo, da je delo postalo dolgočasno, nezanimivo, brez pomena in postanejo nezadovoljni. Pomembne značilnosti dela, ki še posebej vplivajo na zadovoljstvo so: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno (Možina, Jereb & Florjančič, 1998, str. 156).

1.3.4 Vpliv družbenih vplivov na zadovoljstvo

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi družbeno okolje. Zaposleni se čutijo nezadovoljne, če imajo nizko socialno podporo, če premalo sodelujejo pri odločitvah podjetja, če imajo premalo samostojnosti pri delu in, če se čutijo diskriminirane. Pomemben vidik predstavlja tudi ugled posameznega poklica, saj so nekateri poklici bolj, drugi pa manj pomembni oziroma zaželeni s strani družbe. Npr. nezadovoljni delavci bodo vplivali na novega sodelavca, da bo tudi on postal nezadovoljen z delom. Ali npr. močno verni zaposleni bodo bolj nezadovoljni z delom, ki ga morajo opravljati ob praznikih, kot manj verni. Ali npr. v kulturi, ki gradi na teamskem delu, bodo zaposleni manj zadovoljni z opravljanjem zelo individualnih del. Zato si vsako podjetje želi imeti take zaposlene, ki bodo dobro opravljali svoje delo in s tem spodbudno vplivali na ostale sodelavce (Rozman, 2000, str. 67).

2 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki začetek velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato ne bi nikoli smeli dovoliti, da bi ljudem budili napačna pričakovanja, jim obljubljali nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti. Takšno razmišljanje nas sili k domnevi, da bi bilo zadovoljstvo mogoče uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi bile le obljube vedno izpolnjene. S tem pa se ne strinjajo predvsem tisti, ki poudarjajo, da bi zadovoljstvo kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov morali čim prej opustiti (Možina, Rozman & Glas, 2002, str. 477).

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata

drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugega, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Možina, Jereb & Florjančič, 1998, str. 152).

Zveze med oblikovanjem dela in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije (delijo se na vsebinske in procesne). V nadaljevanju pa bom navedla le tisto in le v toliki meri, kolikor je treba za njihovo uporabo pri oblikovanju dela.

Herzeberg je spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri njihovem delu so jim povzročili največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Izkazalo se je, da so največje zadovoljstvo povzročili tako imenovani notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednosti že sami po sebi. To so predvsem delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov: ustrezna politika in upravljanja v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci.

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Prve je imenoval *motivatorje*, druge pa *higienike*. Če z ustreznim oblikovanjem dela uspemo vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa uspemo vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Možina, Jereb & Florjančič, 1998, str. 152 - 153).

2.1 Nagrajevanje zaposlenih

Nagrajevanje zaposlenih glede na njihov individualni in skupinski prispevek ni več razkošje, ampak postaja nujni sestavni del ponudbe potencialnim kandidatom na trgu delovne sile. Zlasti mlajši kandidati na zaposlitvenem intervjuju povsem odkrito sprašujejo po načinu nagrajevanja. Možnosti napredovanja in sistem nagrajevanja sta navadno pomembna dejavnika odločitve kandidata za vaše ali neko drugo podjetje. Večina sistemov nagrajevanja pa je še vedno precej toga in igra po načelu "vzemi ali pusti". Obstoječi sistemi nagrajevanja navadno ponujajo fiksno obliko nagrajevanja in zaposlenim ne dopuščajo možnosti izbire. Tako lahko podjetje ponuja določene oblike nagrajevanja, ki pa določenemu številu zaposlenih ne pomenijo prav ničesar. Tako povsem po nepotrebnem troši denar, saj zelenega učinka ne doseže. Za drugačen pristop k nagrajevanju zaposlenih je potreben premik v razmišljanju: Plače in nagrade niso strošek, ampak investicija! Za vsako investicijo boste natančno premislili, koliko in s kakšnim namenom vlagate. Precej natančno boste tudi ocenili, kakšen rezultat želite doseči čez leto in čez 5 let. Pri stroškovnem pristopu pa se dobičku najprej odrečemo, saj gre vendar za fiksen strošek! Pri investicijskem pristopu za vsakega posameznika razmislimo, kaj je tisto, kar ga bo spodbudilo, motiviralo za preseganje samega

sebe in za cilje. Zaposleni so tu zelo različni, saj vsakega motivira različna stvar (Nagrajevanje: `a la carte` ali menza, MIFS.si, 2008).

Strokovnjak poslovnega komuniciranja Brane Gruban je podobnega mnenja, saj je opozoril, da so sistemi nagrajevanja in motiviranja strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Kljub temu mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ali pa je ta sistem slabo razdelan ali zastarel. Mnogi sistemski načini nagrajevanja zaposlenih namreč izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oziroma kapital in zato še zdaleč ne ustrezajo sedanjim potrebam tako organizacij kot zaposlenih, ko prevladuje znanje (Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju, Dialogos.si, 2008).

Če vse skupaj povzamem, pridem do zaključka, da zares uspešno upravljanje sistema nagrajevanja vodi k uspešnosti podjetja, saj s tem podjetje doseže boljše poslovne rezultate, večjo produktivnost, večje zadovoljstvo in celo zavzetost zaposlenih. Če pa je odnos vodilnih v podjetju do tega področja nekoliko manj ustrezen, oziroma slab, se kmalu pojavijo težave, saj s tem dosežejo ravno nasprotni učinek. V podjetju zavladava demotiviranost, načnejo se medsebojni odnosi, pojavi se nezaupanje in kaj kmalu lahko podjetje izgubi tiste kadre, ki največ pripomorejo k uspešnosti podjetja. Torej predstavlja nagrajevanje zaposlenih po eni strani strošek za podjetje, po drugi pa naložbo, ki se vrača z večjo uspešnostjo zaposlenih.

2.1.1 Denarne nagrade

V to skupino nagrad spadajo nespremenljiva in spremenljiva plača, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila.

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. V vsakem primeru denar motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce dejavnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi kot tudi za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Možina, Jereb & Florjančič, 1998, str. 253).

V podjetjih se vodilni srečujejo z vprašanjem, kako določiti tisto pravo višino plače, da bodo svojim zaposlenim omogočili ugodno življenje, hkrati pa vplivali na njihovo motiviranost za delo. Premajhna plača lahko vodi do izgube dobrih delavcev, nekoliko višja plača pa spodbuja posameznike za prevzemanje večje odgovornosti pri delu. Pri vsem tem se morajo vodilni zavedati, da ima pogosto ta vrsta nagrajevanja, torej denar in ostale materialne nagrade, le kratkoročno motivacijsko vrednost. Zaposleni se navadijo na določeno plačo in nagrade, zato se njihov prag materialnih potreb zviša in zadovoljstvo zmanjša.

2.1.2 Nedenarne nagrade

Gorišek, Tratnik (2003, str. 68) sta mnenja, da nematerialne nagrade in priznanja lahko dobro dopolnjujejo sistem plač in nagrajevanja, paziti pa moramo, da ne postanejo samo po sebi umeven kliše. Oblik in načinov je nešteto:

- bonitete (posredna plačila, ki so obdavčena),
- znaki pozornosti (manjša darila, čestitka ob rojstnem dnevu, karte za kulturno ali športno prireditev),
- zagotovila (stalnost zaposlitve, pomoč pri strokovnih vprašanjih),
- podpora v socialnih stikih (povabila k prostočasnim dejavnostim, predstavitve v pomembnejših družbenih krogih),
- javno priznanje (promocija dosežkov),
- možnost osebnega razvoja (izobraževanje, ogled sejmov, poslovna potovanja).

Nedenarne nagrade pomenijo veliko zaposlenim, saj jim dajo vedeti, da sodelavci in vodilni cenijo njihov trud in dosežek. Predvsem pohvale vedno delujejo pozitivno, zato morajo vodilni prepoznati pravi trenutek za to. Največji uspeh ima predvsem individualna pohvala delavca pred skupino ljudi. Tako bo pohvaljeni delavec povečal svoj trud in s tem dosegel še večji učinek. Nedenarne nagrade torej predstavljajo pomemben motivator in učinkovito orodje vodenja, s katerim nagradimo zaposlene takoj po dosežku, hkrati so pa z njimi povezani razmeroma majhni stroški.

3 SOODVISNOST MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO TER ZAPOSLENIMI

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema.

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani njenih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (interakcije z ljudmi, zadovoljstvo, lojalnost, počutje pri delu, sodelovanje, solidarnost, zavest ljudi, avtonomnost). S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in, ki vplivajo na

vedenje ljudi v njej (Gilmer, 1969). Vzporedno pa ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo.

Organizacijsko kulturo in klimo ustvarjajo vsi zaposleni skupaj, in sicer s svojim delovanjem v okviru organizacije, z načinom vedenja in podobno. Vsako delo, odločitev, akcija in odziv, vse to posredno ali neposredno prispeva k ustvarjanju in vzpostavljanju korporativne kulture in klime.

Vsak posameznik se mora zavedati, da s svojim delovanjem in vedenjem, preko vpliva na kulturo in klimo, v končni fazi vpliva tudi na vse ostale zaposlene in na celotno organizacijo. Dejstvo je, da so ti vplivi vsakega posameznika običajno majhni, vendar ne nepomembni. Kultura in klima se najpogosteje oblikujeta na osnovi večinskega delovanja in vedenja zaposlenih, in vendar pa lahko tudi posamezniki sprožijo spreminjanje kulture in klime.

Tako kot posamezniki ustvarjajo organizacijsko kulturo in klimo, tako tudi oblikovana kultura in klima povratno vplivata na zaposlene in na njihovo delovanje ter vedenje. Vpliv obstoječe kulture in klime na zaposlene je izjemno močan. Tako lahko na primer posameznik, ki ima pomanjkljiva znanja in sposobnosti, uspešno deluje v pogojih kulture in klime, ki sta zelo spodbudno naravnani, ki podpirata razvoj vsakega zaposlenega, omogočata zelo primerne pogoje za delo in podobno. Na drugi strani pa lahko posameznik, ki ima nadpovprečna znanja in sposobnosti, povsem neuspešno deluje v pogojih kulture in klime, ki zaviralno delujeta na vse zaposlene, ki nista spodbudni, ne omogočata razvoja zaposlenih in podobno.

Kultura in klima vplivata na samo uspešnost in učinkovitost posameznika, saj vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenega z delom in z delovnim mestom, na njegovo počutje v organizaciji, na možnost njegovega razvoja, na lojalnost, motiviranost za delo, pripravljenost za izobraževanje in podobno. Kultura in klima torej vplivata na popolnoma vse segmente dela in razvoja vsakega posameznika.

Organizacijska kultura in klima vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. Izmed vseh segmentov, na katere vplivata kultura in klima pri posameznikih, je ravno vpliv na zadovoljstvo vedno najizrazitejši in najbolj neposreden ter zelo hitro prepoznaven.

Povezanost med kulturo in klimo ter med zadovoljstvom posameznika je preprosta. Zaposleni bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bolj bosta kultura in klima zanj ustrezni in toliko bolj nezadovoljen, kolikor manj bosta kultura in klima zanj ustrezni. To primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe kulture in klime glede na lastne potrebe, želje in zahteve, vsak zaposleni izvaja neprestano in najpogosteje povsem nezavedno. V tistih primerih, ko posameznik oceni, oziroma meni, da mu kultura in klima ustrezata je zadovoljen. Problem se pojavi, ko posameznik oceni, da mu kultura in klima ne ustrezata in postane nezadovoljen. V slednjem primeru pa lahko bodisi pride do aktiviranja z željo po spreminjanju kulture in klime

v organizaciji, bodisi do spremembe in prilagoditve lastnih želja, potreb in zahtev, ali pa do umika s pasivnim delovanjem in odklonilnim vedenjem zaposlenega (Mihalič, 2007, str. 5 - 8, 98 - 100).

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V JAVNEM PODJETJU LJUBLJANSKI POTNIŠKI PROMET

Da bi prišla do zelenih podatkov oziroma rezultatov, kako v podjetju vplivajo različni dejavniki na zadovoljstvo zaposlenih sem uporabila interno gradivo – vzorec vprašalnika in grafe, ki jih je za podjetje izdelal Aragon d.o.o. (agencija za načrtovanje in razvoj), sama pa sem podatke iz teh grafov interpretirala, postavila hipoteze, ki sem jih nato potrdila oziroma zavrgla in podala predloge za izboljšanje.

4.1 Predstavitev podjetja LPP

Javni potniški promet v Ljubljani je od svojih začetkov leta 1901 rasel in se razvijal z mestom ter s potrebami njegovih prebivalcev. Danes predstavlja ožilje mesta in iz leta v leto zagotavlja vedno bolj kakovostne storitve.

Glede na to, da je LPP javno podjetje, je za uresničevanje njihovega poslovnega poslanstva izredno pomembno tesno sodelovanje z Mestno občino Ljubljana (MOL) in primestnimi občinami, ki zastopajo svoje prebivalce in njihove potnike, ki jim želijo zagotavljati varen, hiter in prijeten prevoz na njihovih vsakdanjih poteh in bivanje v prijetnem, prometno urejenem mestu.

Danes je Javno podjetje Ljubljanski potniški promet d.o.o. družba z omejeno odgovornostjo. Edini lastnik in ustanovitelj LPP d.o.o. je JAVNI HOLDING Ljubljana, d.o.o.. Poleg prevoza potnikov v javnem mestnem in primestnem prometu, kar opravljajo kot gospodarsko javno službo, njihove dopolnilne dejavnosti obsegajo še vzdrževanje in popravila gospodarskih vozil, tehnične preglede, homologacije in ateste vozil ter proste prevoze doma in v tujini.

Mestni potniški promet (MPP) se odvija na 21 progah v skupni dolžini 233,5 kilometrov. Mreža prog pokriva približno 93% urbanega območja MOL, kar pomeni, da je 93% ljubljanskih gospodinjstev do prvega avtobusnega postajališča oddaljenih manj kot petsto metrov, kar je tudi evropski standard.

Primestni potniški promet (PPP) zagotavlja prevoz iz 15 obljublanskih občin (Borovnica, Brezovica, Vrhnika, Logatec, Horjul, Dobrova – Polhov Gradec, Medvode, Vodice, Mengeš, Cerklje na Gorenjskem, Ivančna Gorica, Grosuplje, Videm – Dobre polje, Škofljica in Ig). Poleg tega v okvir PPP spadajo tudi pogodbeni prevozi za šole ter posebni prevozi po naročilu. Dolžina vseh rednih linij v PPP znaša 794 kilometrov.

Sektor Delavnice skrbi za brezhibnost avtobusov LPP ter izvaja servisiranje in popravila gospodarskih vozil za zunanje naročnike. V okviru tega sektorja delujeta sodobna pralnica vozil ter pooblaščen laboratorij za tahografe, nosilec standarda SIST EN ISO/IEC 17020:2004, tipC.

Tehnični pregledi LPP so najstarejši in največji tehnični pregledi v Sloveniji, ki svojim strankam že 44 let zagotavljajo kakovostne storitve. Velika zmogljivost, dolgoletne izkušnje in njihovi strokovnjaki, ki so vedno pripravljeni svetovati, so v kombinaciji z najsodobnejšo tehnološko opremo zagotovilo, da bo vaše vozilo na cesti brezhibno (Podjetje danes, Ljubljanski potniški promet LPP d.o.o., 2008).

4.1.1 Poslanstvo, vizija in usmeritve LPP

Poslanstvo LPP: Prebivalcem ljubljanske urbane regije (LUR) zagotavljati prevoz in z njim povezane storitve.

Vizija LPP: 1) Obdržati status največjega javnega prevoznika ter postati eden od nosilcev integriranega javnega prevoza LUR. 2) Razvijati sodoben, varen in zanesljiv prevoz, ki bo sledil sodobnih tehnologijam, potniškimi tokovom in ekološki naravnosti. 3) Z vključevanjem v regionalni razvojni program LUR in strategijo trajnostnega razvoja Mestne občine Ljubljana spodbujati vzpostavitev pogojev, ki bodo zagotovili, da bo javni prevoz postal željen in najboljša alternativa drugim prevozom.

Usmeritve LPP: 1) Zagotavljati sodobne, varne, zanesljive in potrebam odjemalcev prilagojene storitve javnega prevoza in ostalih storitev. 2) Neprestano povečevati zadovoljstvo odjemalcev, poslovnih partnerjev, predstavnikov družbenega okolja in zaposlenih v skladu s poslovnimi opredelitvami in zmožnostmi podjetja. 3) Obvladovati in zmanjševati škodljive vplive na okolje v vseh fazah poslovnih procesov. 4) Preprečevati škodljive vplive na podtalnico na lokaciji podjetja, ki se nahaja na vodo varstvenem območju. 5) Zagotavljati nenehno izboljševanje delovnih pogojev in zmanjševanje tveganj, ki vplivajo na varnost in zdravje pri delu zaposlenih in pogodbenih partnerjev. 6) Nenehno izboljševanje sistema vodenja, varnosti in zdravja pri delu in varovanja okolja. 7) Povečevati učinkovitost podjetja. 8) Zagotoviti čim boljše informiranost uporabnikov in prepoznavnost družbe.

Javno podjetje Ljubljanski potniški promet d.o.o. v prvi vrsti skrbi za varen, zanesljiv in nemoten javni prevoz na območju celotne Mestne občine Ljubljana ter 16 primestnih občin. Njihova želja in cilj je poskrbeti za to, da bi avtobus postal najboljša alternativa osebnemu avtomobilu, saj se Ljubljana že sedaj duši v pločevini, vsakodnevni prometni zastoji pa parajo živce vsem udeležencem v prometu (Poslanstvo, vizija in usmeritve, Ljubljanski potniški promet LPP d.o.o., 2008).

4.2 Metodologija raziskave

V okviru metodologije raziskave predstavljam metodo zbiranja podatkov in vzorec.

4.2.1 Metoda zbiranja podatkov

Osnova za zbiranje podatkov in izvedbo raziskave je bila anketa. Ankete se sestavljene iz različnih trditev, ki se nanašajo na preučevanje določene teme, anketiranci pa izrazijo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Anketa mora vsebovati pregledna in urejena vprašanja, ki so med seboj ločena in prikladna za kasnejšo statistično obdelavo z računalnikom. Navodila za izpolnjevanje morajo biti skrbno in nedvoumno pripravljena. Ta metoda ima nekaj prednosti in nekaj slabosti pred ostalimi metodami. Prednosti ankete so, da so vprašanja zaprtega tipa, tako ni možen osebni vpliv spraševalca. Ker pri tej metodi sodeluje veliko število sodelujočih, vsi odgovarjajo na enaka vprašanja, zato so tudi odgovori bolj primerljivi. Anketiranec lahko tehtneje premisli, preden odgovori na vprašanje. Ni pritiska spraševalca. Zagotovljena je popolna anonimnost in s tem večja odkritost spraševalca. Slabosti ankete pa so, da ni možna pomoč ali podpora spraševalca, pogosto nevrnjene ankete, nerazumevanje vprašanj in težka kontrola izpolnjevanja vprašalnikov (Rozman, 2000, str. 109 - 110).

Zbiranje podatkov v LPP je potekalo s pomočjo anketiranja, na sedežu podjetja Ljubljanski potniški promet, v obdobju od 13.02.2007 do 21.02.2007. Zaposleni iz vseh sedmih različnih oddelkov so bili za sodelovanje v anketi obveščeni preko obvestila na oglasni deski ali preko svojih nadrejenih.

Vprašalnik je razdeljen na dva dela. V prvem delu so postavljena vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, dokončana izobrazba, status zaposlitve in število let zaposlitve v LPP. V drugem delu pa vprašalnik meri zadovoljstvo zaposlenih pri delu, vire informacij, zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjo, delo vodstva podjetja, kulturo in vrednote podjetja, mnenje zaposlenih o pomenu dela in na koncu še splošno zadovoljstvo zaposlenih z urejenostjo stvari v podjetju.

4.2.2 Vzorec

Od skupaj 926 zaposlenih se je anketiranja udeležilo 318 zaposlenih, kar predstavlja dobro tretjino (34,3%) zaposlenih iz vseh oddelkov. Struktura vzorca glede na število zaposlenih po oddelkih:

Tabela 1: Prikaz sodelujočih zaposlenih pri anketi

	število zaposlenih	% zaposlenih	število anketiranih, n=318	utežen % anketiranih
Mestni potniški promet	476	51%	163	51%
Primestni potniški promet	107	12%	37	12%
Strokovne službe in Prometna komerciala	82	9%	28	9%
Priprava vozil za izvoz	78	8%	27	8%
Obrat operativnih blagajn	34	4%	12	4%
Delavnice	102	11%	35	11%
Tehnični pregledi	47	5%	16	5%
skupaj	926	100%	318	100%

Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Prvi stolpec predstavlja število vseh zaposlenih po posameznih oddelkih v podjetju Ljubljanski potniški promet d.o.o., drugi stolpec pa odstotek vseh zaposlenih po posameznih oddelkih, v tretjem stolpcu je prikazano število anketiranih (n=318) in v četrtem korigirana struktura zaposlenih, ki so bili zajeti v vzorec in odraža strukturo vseh zaposlenih.

4.3 Rezultati raziskave in interpretacija

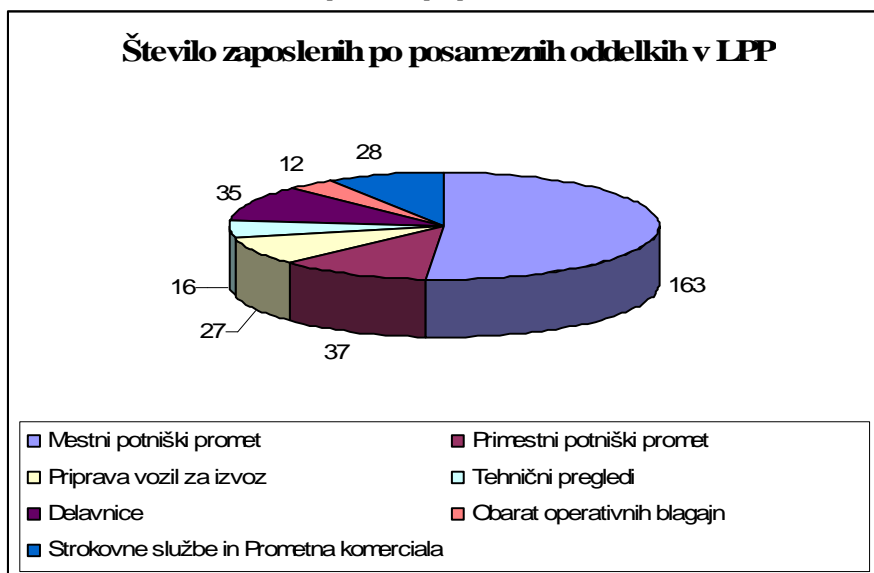
4.3.1 Struktura anketirancev

V spodnjih slikah predstavljam strukturo anketirancev po spolu, starosti, dokončani izobrazbi, statusu zaposlitve in številu let zaposlitve v LPP.

Prva slika (*Slika 1*) prikazuje število zaposlenih po posameznih oddelkih v LPP, ki so se udeležili anketiranja. Največje število (163) zaposlenih se je udeležilo iz oddelka Mestni potniški promet. To število predstavlja kar dobro polovico vseh anketiranih. Ostali oddelki so si nekako podobni. Iz Primestnega potniškega prometa jih je 37, potem pa sledi nekoliko manjše število zaposlenih iz ostalih oddelkov. Najmanjše število zaposlenih (12) prihaja iz oddelka Obrat operativnih blagajn. Iz *Slike 2* je vidno, da je od skupno 318 anketiranih zaposlenih 267 moških (83,80%) in 51 žensk (16,20%). V podjetju namreč prevladujejo zaposleni moškega spola. S *Sliko 3* prikazujem, da je v podjetju največ zaposlenih tistih, ki spadajo v starostno strukturo 46 – 50 let, teh je kar 26,40%, najmanj pa tistih, ki spadajo v starostno strukturo do 25 let, njihov delež pa znaša 1,80%. Pri delitvi zaposlenih po dokončani izobrazbi (glej *Sliko 4*) vidimo, da jih ima 1,10% končano samo osnovno šolo, 30,10% jih ima končano poklicno ali strokovno šolo, 8,50% jih ima končano višjo ali visoko strokovno šolo in 4,60% ima pridobljeno univerzitetno izobrazbo ali več. Največ je pa tistih zaposlenih (55,70%), ki imajo končano srednjo šolo. Iz *Slike 5* je možno razbrati, da je kar

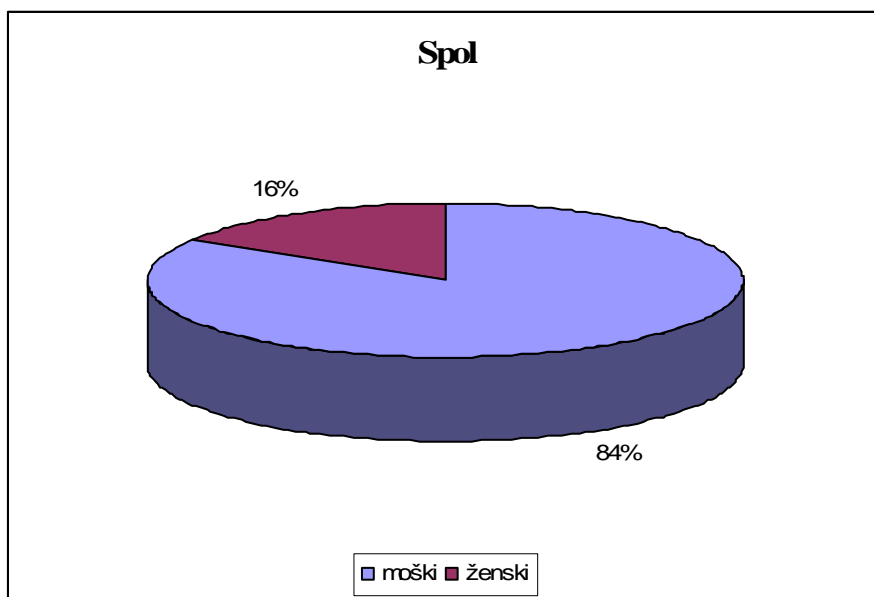
75,50% takih, ki so bili že prej redno zaposleni in le 24,50% tistih, za katere je LPP prva redna zaposlitev. Zadnja slika, **Slika 6**, prikazuje zaposlene po številu let zaposlitve v LPP. Najmanj (7,20%) je tistih zaposlenih, ki so v LPP zaposleni le 1 leto ali manj, največ (45,50%) je pa tistih, ki so v LPP že 20 let ali več. Precejšen delež (17,00%) predstavljajo tisti zaposleni, ki so v LPP od 6 do 10 let, odstotka 10,30% (11 do 15 let) in 10,80% (15 do 20 let) sta si pa dokaj blizu.

Slika 1: Število zaposlenih po posameznih oddelkih v LPP



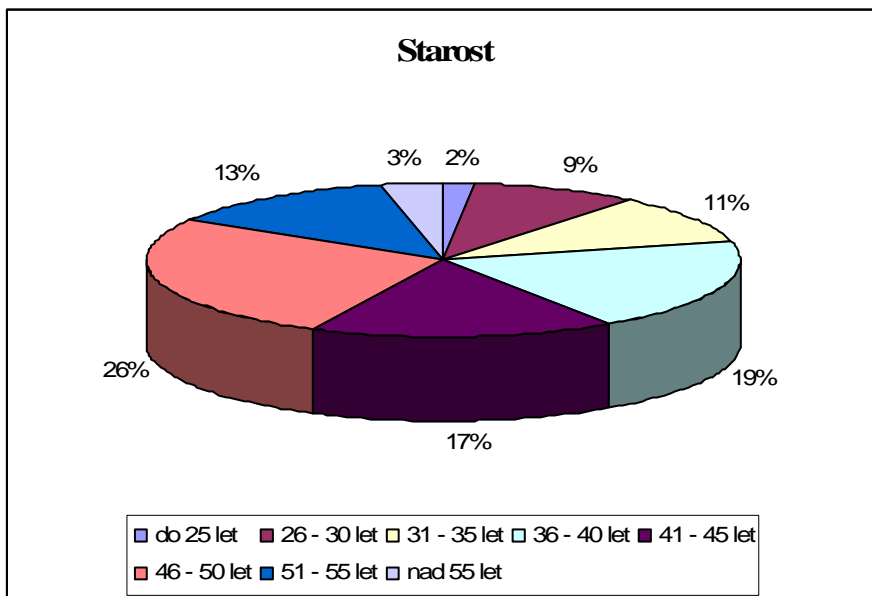
Vir: Podatki iz ankete, 2007.

Slika 2: Struktura anketirancev po spolu

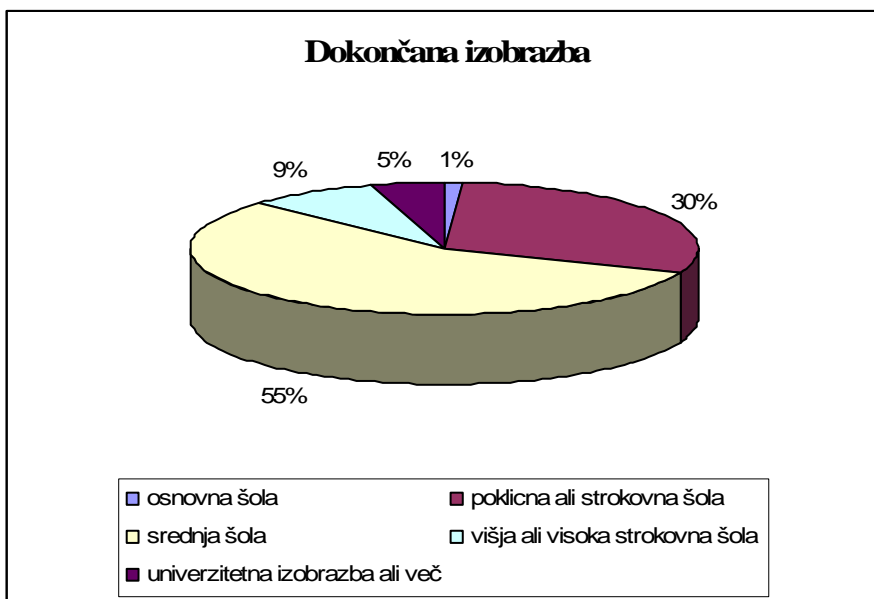


Vir: Podatki iz ankete, 2007.

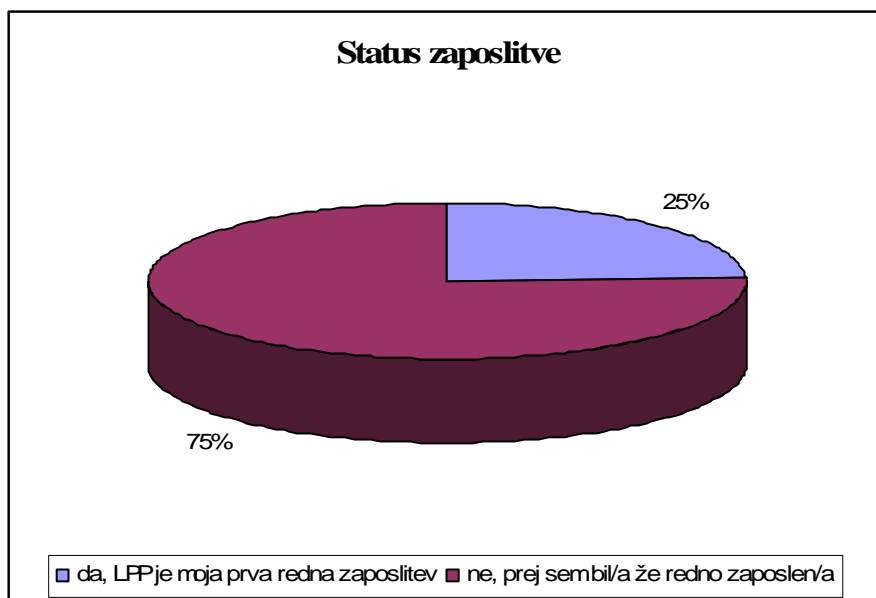
Slika 3: Struktura anketirancev po starosti



Slika 4: Struktura anketirancev po dokončani izobrazbi

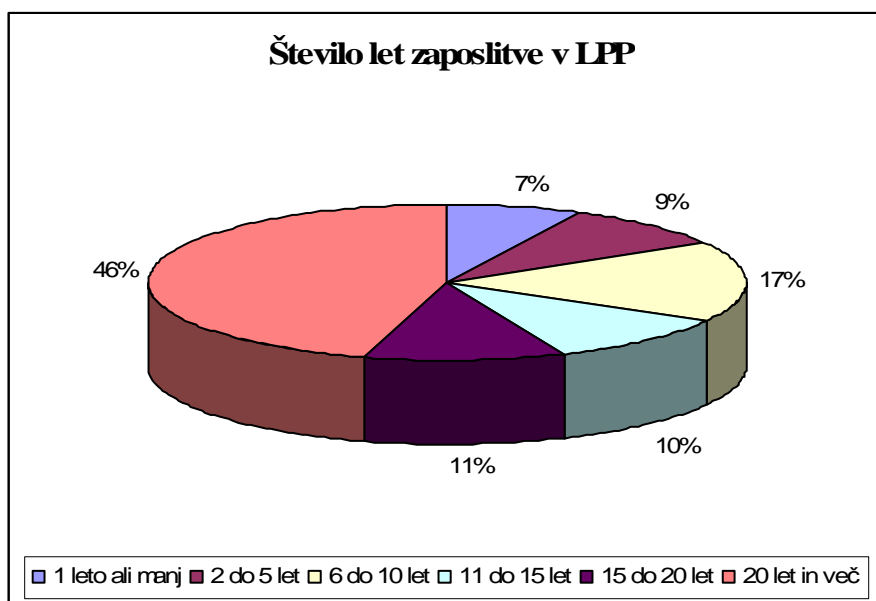


Slika 5: Struktura anketirancev po statusu zaposlitve



Vir: Podatki iz ankete, 2007.

Slika 6: Struktura anketirancev po številu let zaposlitve v LPP



Vir: Podatki iz ankete, 2007.

4.3.2 Analiza rezultatov

Predstavitev rezultatov je razdeljena v naslednje tematske sklope:

- zadovoljstvo pri delu,
- viri informacij,
- zadovoljstvo z neposrednim vodjo,
- delo vodstva podjetja,
- kultura in vrednote podjetja,
- mnenje o pomenu dela,

- vloga zaposlenih v podjetju,
- splošno zadovoljstvo z urejenostjo stvari.

Pri vseh tematskih sklopih so prikazane povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami, izraženega na lestvici od 1 do 5, pri čemer pomeni 1: sploh se ne strinjam / sploh ni pomembno in 5: popolnoma se strinjam / zelo pomembno, ali povprečne ocene splošnega zadovoljstva, izraženega preko petstopenjske lestvice, pri čemer pomeni 1: zelo slabo in 5: odlično.

Kjer obstajajo med posameznimi oddelki statistično značilne razlike, so le-te označene s puščicami. V kolikor je značilnost posamezne lastnosti pri določenem oddelku statistično nižja od povprečja (nižja od povprečja vseh zaposlenih na Ljubljanskem potniškem prometu) je označena s padajočo puščico ↓, v kolikor je višja od povprečja je označena z naraščajočo puščico ↑.

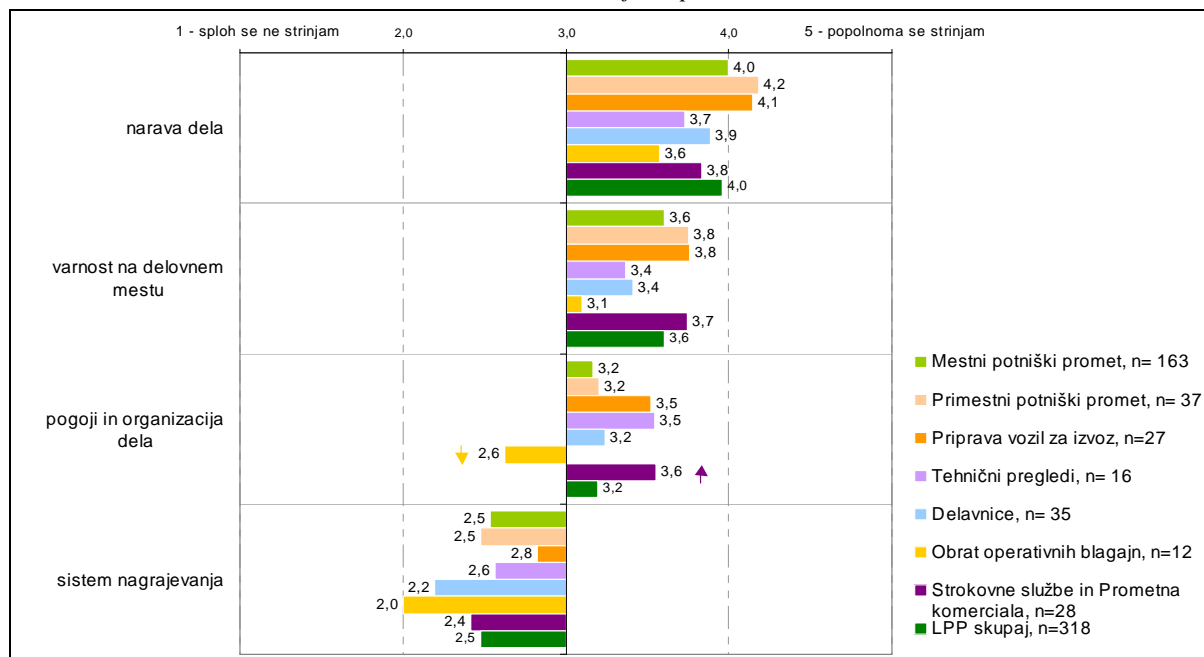
4.3.2.1 Zadovoljstvo pri delu

Zaposlenim v Ljubljanskem potniškem prometu so bili na začetku postavljeni štirje sklopi vprašanj, povezani z naravo, pogoji in organizacijo dela, varnostjo na delovnem mestu ter s sistemom nagrajevanj.

Zaposleni so posameznim sklopom vprašanj v povprečju pripisovali pozitivne ocene, razen sistemu nagrajevanj, ki so mu dodelili negativno oceno. V strinjanju s pogoji in organizacijo dela pa se med oddelki kažejo največje razlike v zadovoljstvu. Zaposleni v strokovnih službah in prometni komerciali so značilno bolj zadovoljni s pogoji in organizacijo dela kot zaposleni v ostalih oddelkih, medtem ko je obrat operativnih blagajn manj zadovoljen s tem vidikom dela.

Gledano v celoti so zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni z naravo dela (med njimi najbolj v oddelku primestnega potniškega prometa), najmanj pa s sistemom nagrajevanj (med njimi najmanj obrat operativnih blagajn). Najbolj nezadovoljni z različnimi vidiki zadovoljstva pri delu so v obratu operativnih blagajn ter tehničnih pregledov; najbolj zadovoljni pa so zaposleni v oddelku priprav vozil za izvoz ter v oddelku primestnega potniškega prometa.

Slika 7: Zadovoljstvo pri delu



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

4.3.2.1.1 Narava dela

Zaposleni so si enotni v pripisovanju pozitivnih ocen naravi dela, razen pri medsebojnih odnosih, kjer so med oddelki mnenja deljena in negativna.

Zaposleni se najbolj strinjajo, da poznajo namen in cilj svojega dela, nadalje, da se pri delu marsikaj naučijo ter da je delo zanimivo. Najmanj se strinjajo s trditvijo, da v njihovem oddelku vladajo dobri medsebojni odnosi. V tej kategoriji obstajajo tudi največje razlike med oddelki (oddelek priprave vozil za izvoz pripisuje največje strinjanje, oddelka operativnih blagajn in tehničnih pregledov pa pripisujeta negativne ocene).

S cilji in nameni so najmanj seznanjeni na oddelku tehničnih pregledov, kjer se tudi najmanj naučijo. Delo je najmanj zanimivo zaposlenim v mestnem potniškem prometu, najslabši medsebojni odnosi pa vladajo na obratu operativnih blagajn in sektorju tehničnih pregledov (kjer so značilni najslabši medsebojni odnosi). (Glej: Slika 17 – Narava dela, str. 8).

4.3.2.1.2 Pogoj in organizacija dela

Razlike v mnenjih, povezane s pogoji in organizacijo dela, so med oddelki deljene, razen pri primernosti razpoložljivega časa za izvedbo del, kjer je zadovoljstvo med oddelki enotno.

Z delovnim časom, varnostjo zaposlitve, rednim odpravljanjem napak na delovnih sredstvih ter dobrimi delovnimi pogoji so najbolj zadovoljni zaposleni v strokovni službi in prometni komerciali. Pristojnosti so najbolj jasno opredeljene zaposlenim v sektorju za pripravo vozil za izvoz, z razpoložljivim časom za izvedbo del pa so najbolj zadovoljni na tehničnih pregledih, vendar razlika ni statistično značilna glede na ostale oddelke. Delovni čas je

najmanj ustrezen zaposlenim v mestnem potniškem prometu, pristojnosti so najmanj jasno razdeljene obratu operativnih blagajn, ki so tudi najmanj zadovoljni z varnostjo zaposlitve, odpravljanjem napak na delovnih sredstvih in delovnimi pogoji. (Glej: Slika 18 – Pogoji in organizacija dela, str. 8).

4.3.2.1.3 Varnost na delovnem mestu

Zaposleni so si enotni v pripisovanju večinoma pozitivnih ocen, povezanih z varnostjo na delovnem mestu, razen pri trditvi, da so na razpolago vsa delovna orodja.

Zaposleni so najboljše seznanjeni z oceno ogroženosti na delovnem mestu ter so mnenja, da so na razpolago vsa potrebna delovna orodja. Oddelka tehničnih pregledov in strokovnih služb ter prometne komerciale sta mnenja, da so na razpolago vsa potrebna delovna orodja, medtem ko so v delavnicah obratnega mnenja (razlike med oddelki so značilne). (Glej: Slika 19 – Varnost na delovnem mestu, str. 9).

4.3.2.1.4 Sistem nagrajevanja

Nad sistemi nagrajevanj (plača, ugodnosti, pohvala, napredovanje) zaposleni v večini izražajo nezadovoljstvo, saj ocene ne presegajo povprečne ocene 3, prav tako med oddelki ni statistično značilnih razlik.

Med vsemi elementi so plače še najboljše (čeprav negativno) ocenjen element nagrajevanja. Najslabše pa je ocenjeno napredovanje v odvisnosti od rezultatov. S plačami so najmanj zadovoljni v delavnicah, kjer imajo tudi najmanj ugodnosti. Najmanj pa je dobro delo opaženo ter pohvaljeno na obratu operativnih blagajn, kjer so tudi mnenja, da napredovanje ni odvisno od doseženih rezultatov dela. (Glej: Slika 20 – Sistem nagrajevanja, str. 9).

4.3.2.2 Viri informacij

Zaposleni so tudi odgovarjali na vprašanje, kako pomembni se jim zdijo posamezni viri informacij v podjetju.

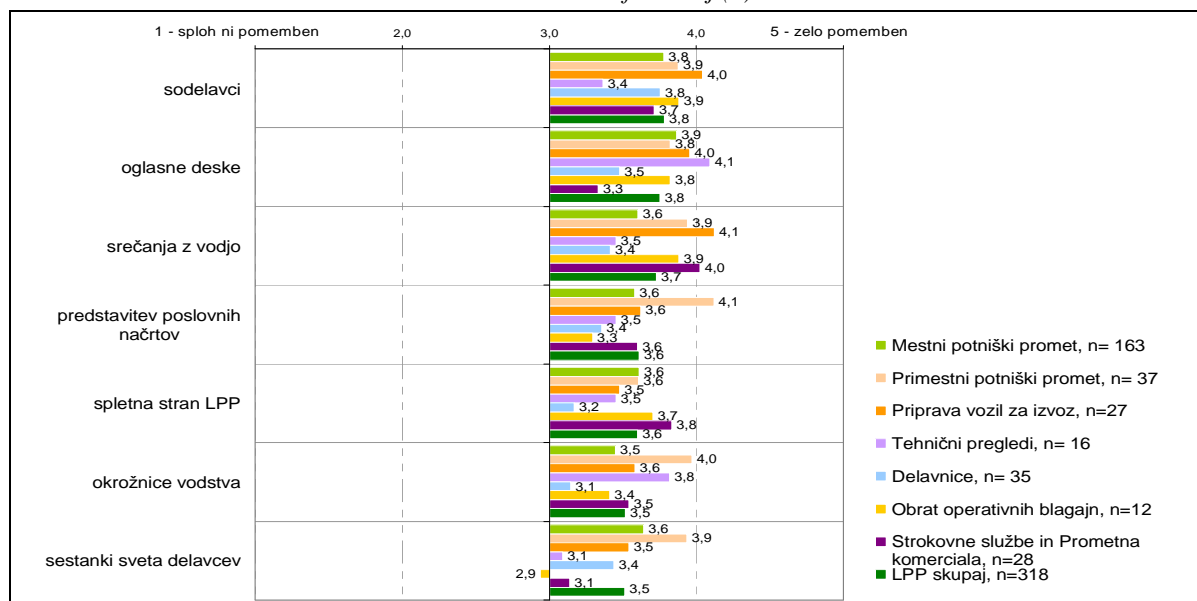
Na splošno so zaposleni kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce in oglasne deske, sledijo srečanja z vodji, predstavitev poslovnih načrtov in spletna stran LPP. Kot najmanj pomemben vir so navajali govorce. Pomembnost informacij, pridobljenih preko medijev, se razlikuje med posameznimi oddelki.

Zaposleni v mestnem potniškem prometu in oddelku tehničnih pregledov dajejo največji pomen informacijam z oglasnih desk. Zaposleni v primestnem potniškem prometu kot najpomembnejši vir informacij navajajo predstavitev poslovnih načrtov. Za zaposlene v oddelku za pripravo vozil za izvoz, obratu operativnih blagajn in strokovnih službah ter

prometni komerciali predstavlja najpomembnejši vir informacij srečanje z vodji. Sodelavci predstavljajo najpomembnejši vir informacij zaposlenim v delavnicah in obratu operativnih blagajn.

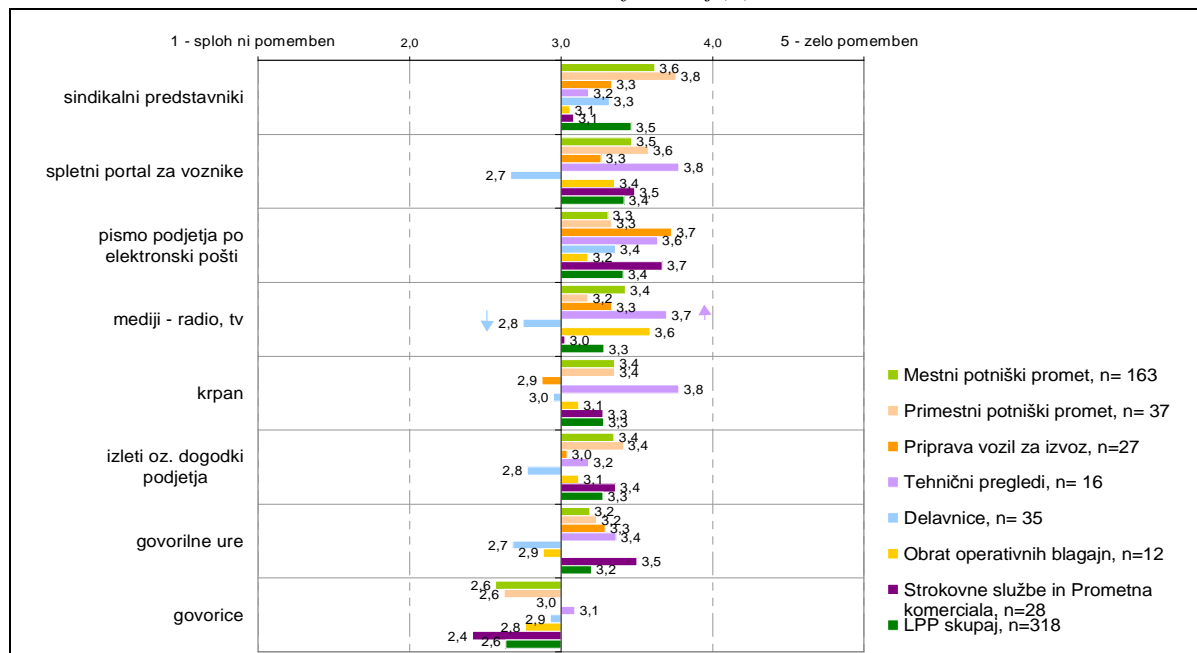
Zaposlenim v mestnem in primestnem potniškem prometu, obratu operativnih blagajn ter strokovnih službah in prometni komerciali so najmanj pomemben vir informacij govorice. V pripravi vozil za izvoz vidijo Krpana kot najmanj pomemben vir informacij, v tehničnih pregledih in obratu operativnih blagajn pa poleg govoric še sestanke sveta delavcev, v delavnicah spletni portal za voznike in govorilne ure.

Slika 8: Viri informacij (1)



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 9: Viri informacij (2)



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

4.3.2.3 Zadovoljstvo z neposrednim vodjo

V nadaljevanju so bila zaposlenim zastavljena vprašanja, povezana z zadovoljstvom z neposrednim vodjo. Ocenjevali so posamezne elemente in podali splošno oceno dela svojega neposrednega vodje. Rezultati so predstavljeni po posameznih kategorijah in se nanašajo na vodjo.

Razlike v mnenjih povezanih z zadovoljstvom nad vodjo so med oddelki deljena (tako negativna kot pozitivna), razen pri nepravilnem izkoriščanju moči, ki so jo vsi zaposleni negativno ocenili in med oddelki ni razlik.

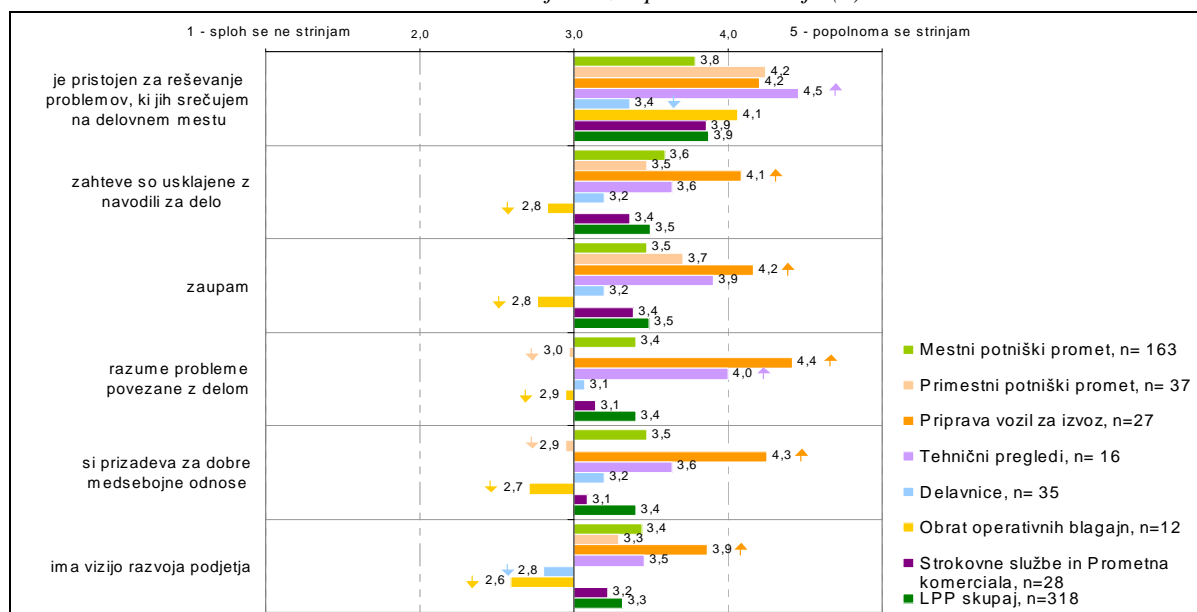
V oddelku tehničnih pregledov se zaposleni najpogosteje strinjajo, da je vodja pristojen za reševanje problemov, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu. Najmanj se s to trditvijo strinjajo v delavnicah (značilne razlike med oddelki).

Da so zahteve vodje usklajene z navodili za delo, se najpogosteje strinjajo v pripravi vozil za izvoz, kjer tudi najbolj zaupajo vodji. Značilno višje je tudi strinjanje s trditvami, da vodja razume probleme povezane z delom, da si prizadeva za dobre medčloveške odnose, da ima vizijo razvoja podjetja, da spodbuja skupinsko delo, da skrbi za dobre odnose, da podrejene ocenjuje po delu in da večkrat pohvali svoje sodelavce v oddelku priprav vozil za izvoz glede na ostale oddelke.

V oddelku tehničnih pregledov se pogosteje strinjajo, da vodja razume probleme povezane z delom, spodbuja skupinsko delo, skrbi za dobre odnose in večkrat pohvali svoje sodelavce kot v ostalih oddelkih.

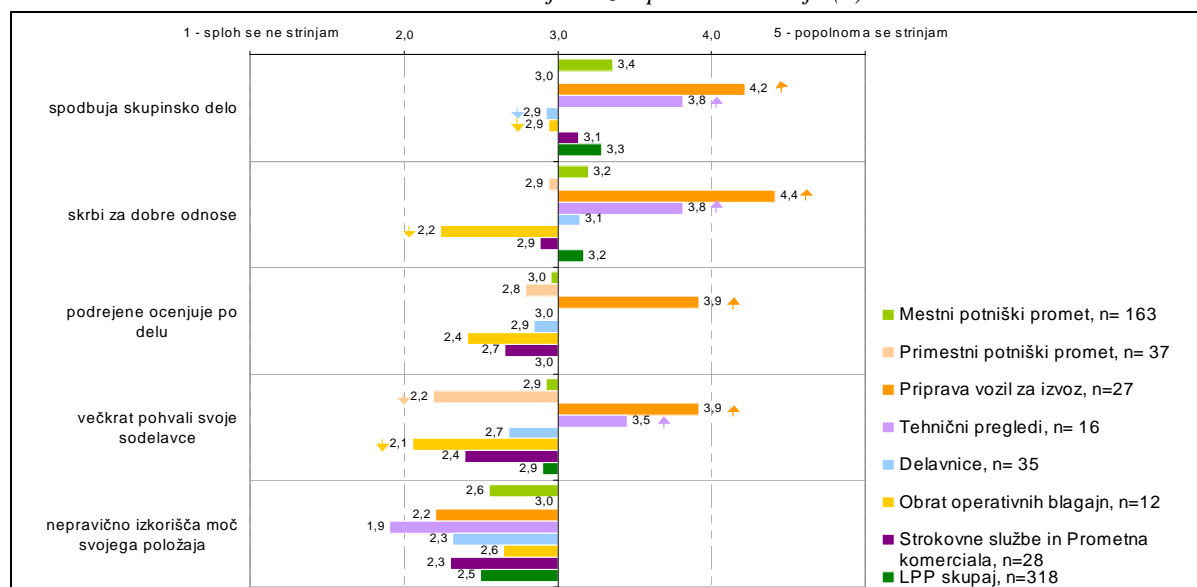
Obrat operativnih blagajn skoraj pri vseh trditvah, povezanih z neposrednim vodjo izraža najvišje nestrinjanje (menijo, da zahteve vodje niso usklajene z navodili za delo, ne zaupajo vodji, vodja ne razume problemov, si ne prizadeva za dobre medsebojne odnose, nima vizije razvoja podjetja, ne spodbuja skupinskega dela, ne ocenjuje svojih podrejenih po delu, ne pohvali svojih sodelavcev). V primestnem potniškem prometu pa se ne strinjajo, da vodja večkrat pohvali svoje sodelavce.

Slika 10: Zadovoljstvo z neposrednim vodjo (1)



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 11: Zadovoljstvo z neposrednim vodjo (2)



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

4.3.2.3.1 Splošna ocena neposrednega vodje

V nadaljevanju so morali zaposleni še na splošno oceniti delo svojega neposrednega vodjo z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 5 pomeni odlično, ocena 1 pa zelo slabo.

Vsi zaposleni na Ljubljanskem potniškem prometu so svojega neposrednega vodjo ocenili s povprečno oceno 3,4.

Najbolje so svojo vodjo ocenili na oddelku za prilavo vozil za izvoz, nato na oddelku tehničnih pregledov ter mestnega potniškega prometa. Vsi vodje so dobili pozitivno oceno.

Razlike med oddelki so statistično značilne. (Glej: Slika 21 – Splošna ocena neposrednega vodje, str. 10).

4.3.2.3.2 Komunikacijske poti

Zaposlenim so tu postavljena vprašanja, povezana s komunikacijskimi potmi, predvsem komuniciranjem z nadrejenim. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati po posameznih kategorijah in se nanašajo na vodjo.

Zaposleni se v največji meri strinjajo, da so njihove naloge jasne in razumljive ter v najmanjši, da imajo z vodjo redne delovne sestanke.

Med oddelki obstajajo značilne razlike pri vseh trditvah, povezanih z zadovoljstvom komunikacije z vodjo.

V oddelku priprav vozil za izvoz so najbolj zadovoljni z vodjo, zato se tudi najbolj strinjajo z vsemi navedenimi trditvami (izražajo višje strinjanje kot v drugih oddelkih).

V strokovnih službah in prometni komerciali je prav tako značilno višje strinjanje s trditvijo, da vodja govori s sodelavci tudi, ko le-to ni nujno. Najbolj nezadovoljni s komunikacijo z vodjo pa so v obratu operativnih blagajn, kjer se najmanj od vseh strinjajo s trditvami, da jim vodja posreduje naloge jasno in razumljivo, da je vodja dosegljiv, ko ga potrebujejo, da je odprt za mnenja podrejenih, da komunikacija od podrejenih do vodje deluje dobro, da jim vodja posreduje vizijo, poslanstvo in cilje podjetja, ter da imajo z vodjo redne delovne sestanke.

Zaposleni v primestnem potniškem prometu se manj kot v drugih oddelkih strinjajo, da vodja s sodelavci govori tudi, ko le-to ni nujno. (Glej: Slika 22 – Komunikacijske poti, str. 10).

4.3.2.4 Delo vodstva podjetja

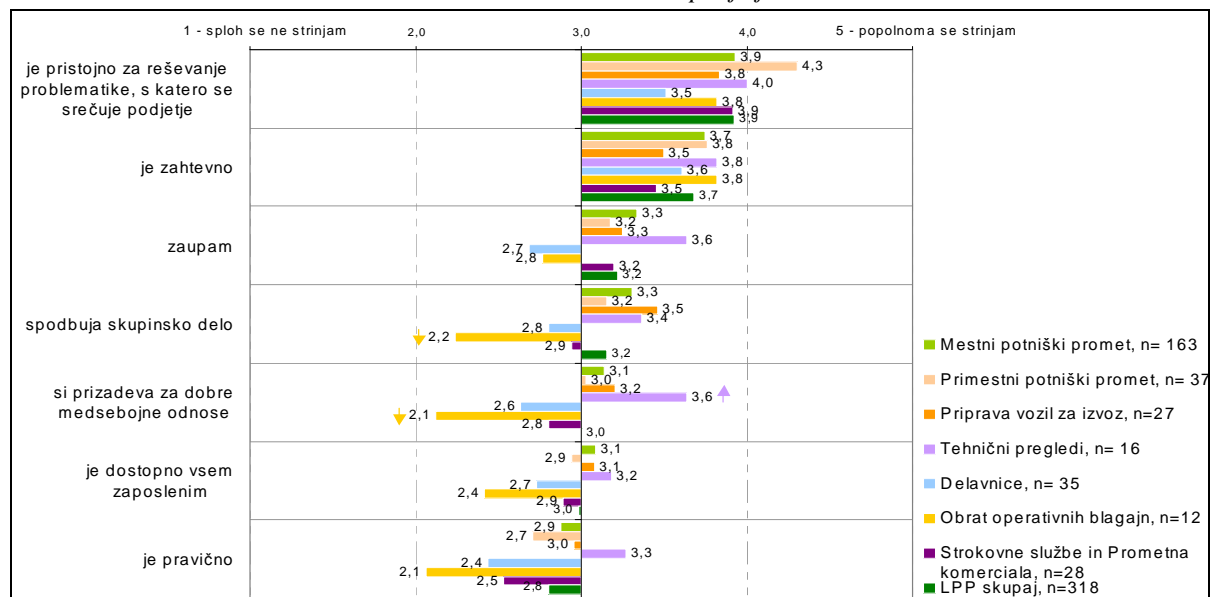
V nadaljevanju predstavljamo rezultate, ki se navezujejo na vodstvo podjetja. Zaposleni so ocenjevali tako posamezne elemente kot podali tudi splošno oceno dela vodstva.

Med oddelki obstajajo značilne razlike pri dveh trditvah, in sicer, da vodstvo spodbuja skupinsko delo, ter da si prizadeva za dobre medsebojne rezultate. Ostalih značilnih razlik ni.

Zaposleni (vsi oddelki skupaj in tudi zaposleni v mestnem in primestnem potniškem prometu, pripravi vozil za izvoz, tehničnih pregledih, operativnih blagajn in strokovnih službah in prometni komerciali) se najbolj strinjajo, da je vodstvo podjetja pristojno za reševanje problematike, s katero se podjetje srečuje. Zaposleni (vsi oddelki skupaj) se najmanj strinjajo, da je vodstvo pravično.

Spodbujanje skupinskega dela in prizadevanje za dobre medsebojne odnose se glede na oddelke razlikuje, najslabše razmere so v obratu operativnih blagajn. Vodja si najbolj prizadeva za dobre medsebojne odnose v oddelku tehničnih pregledov.

Slika 12: Delo vodstva podjetja



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

4.3.2.4.1 Splošna ocena vodstva

Zaposleni so morali podati tudi splošno oceno dela z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 5 pomeni odlično in ocena 1 zelo slabo.

Vsi zaposleni na Ljubljanskem potniškem prometu so delo vodstva podjetja ocenili s povprečno oceno 3,1. Najbolj so z vodstvom podjetja zadovoljni na tehničnih pregledih, najslabše (tudi pod povprečjem) pa v obratu operativnih blagajn in delavnicah. Vendar te razlike med posameznimi oddelki niso statistično značilne. (Glej: Slika 23 – Splošna ocena vodstva, str. 11).

4.3.2.5 Kultura in vrednote podjetja

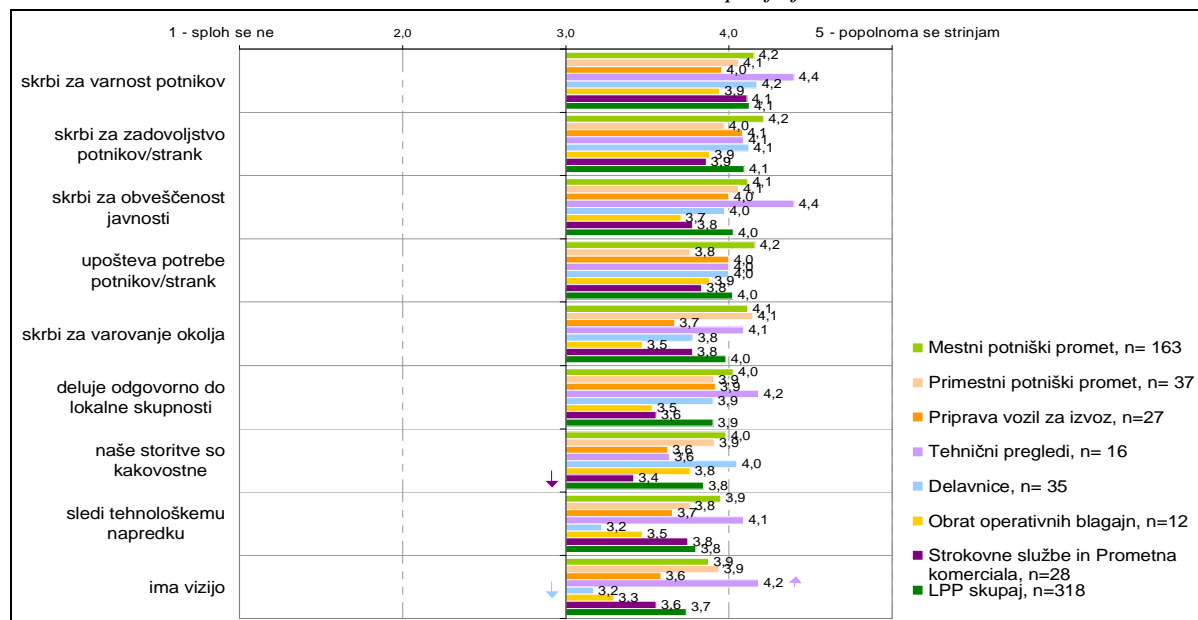
Zaposleni so tudi izrazili strinjanje oziroma nestrinjanje s kulturo in vrednotami podjetja. V nadaljevanju zatorej prikazujem trditve, ki se nanašajo na podjetje.

Med zaposlenimi so mnenja enotna, razen pri trditvah o kakovostnih storitvah in viziji podjetja, in pozitivna. Zaposleni na LPP se v največji meri strinjajo, da podjetje skrbi za varnost potnikov, sledi strinjanje s skrbjo za zadovoljstvo potnikov / strank ter strinjanje s skrbjo za obveščenost javnosti.

Med oddelki prihaja do razlik pri ne/strinjanju s kakovostjo storitev ter pri trditvi, da ima podjetje vizijo. Strokovne službe in prometna komerciala se v nižji meri kot ostali oddelki

strinjajo s trditvijo, da so njihove storitve kakovostne, delavnice pa izražajo manjše strinjanje s trditvijo, da ima podjetje vizijo kot ostali oddelki, s čimer se še posebej strinja oddelek za tehnične preglede.

Slika 13: Kultura in vrednote podjetja



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

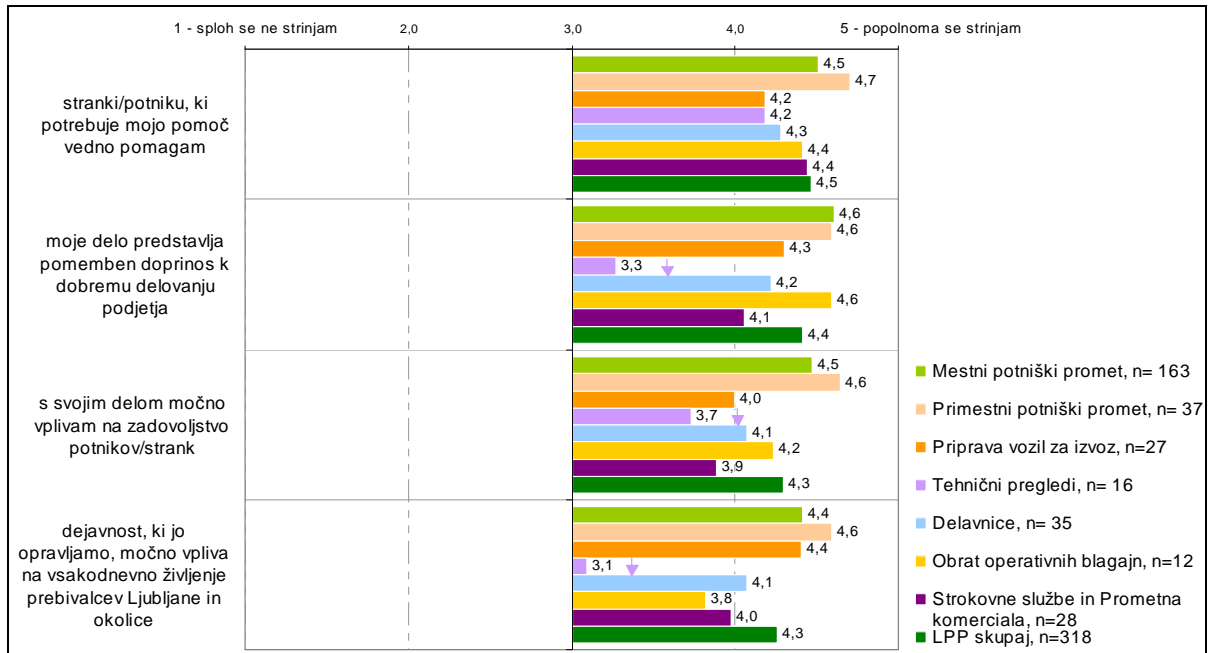
4.3.2.6 Mnenje o pomenu dela

V nadaljevanju so zaposleni odgovarjali na vprašanja, ki se nanašajo na pomen, ki ga zaposleni pripisujejo svojemu delu.

Pomen dela je med vsemi kategorijami in oddelki pozitivno ovrednoten. Zaposleni so si enotni, da stranki / potniku, ki potrebuje pomoč, vedno pomagajo, medtem ko pri ostalih kategorijah obstajajo razlike med oddelki.

Zaposleni v sektorju primestnega potniškega prometa in obratu operativnih blagajn se v največji meri strinjajo, da njihovo delo predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja. Zaposleni v primestnem potniškem prometu, tehničnih pregledih, delavnicah, strokovnih službah in prometni komerciali se najbolj strinjajo, da stranki/potniku, ki potrebuje pomoč, vedno pomagajo. V oddelku priprav vozil za izvoz se najbolj strinjajo s tem, da dejavnosti, ki jih opravljajo, močno vplivajo na vsakodnevno življenje prebivalcev Ljubljane in okolice. Zaposleni na oddelku tehničnih pregledov se v primerjavi z ostalimi oddelki manj strinjajo, da njihovo delo predstavlja pomemben doprinos k dobremu poslovanju podjetja, da s svojim delom močno vplivajo na zadovoljstvo potnikov, ter da dejavnost, ki jo opravljajo, močno vpliva na vsakodnevno življenje prebivalcev Ljubljane in okolice.

Slika 14: Mnenje o pomenu dela



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

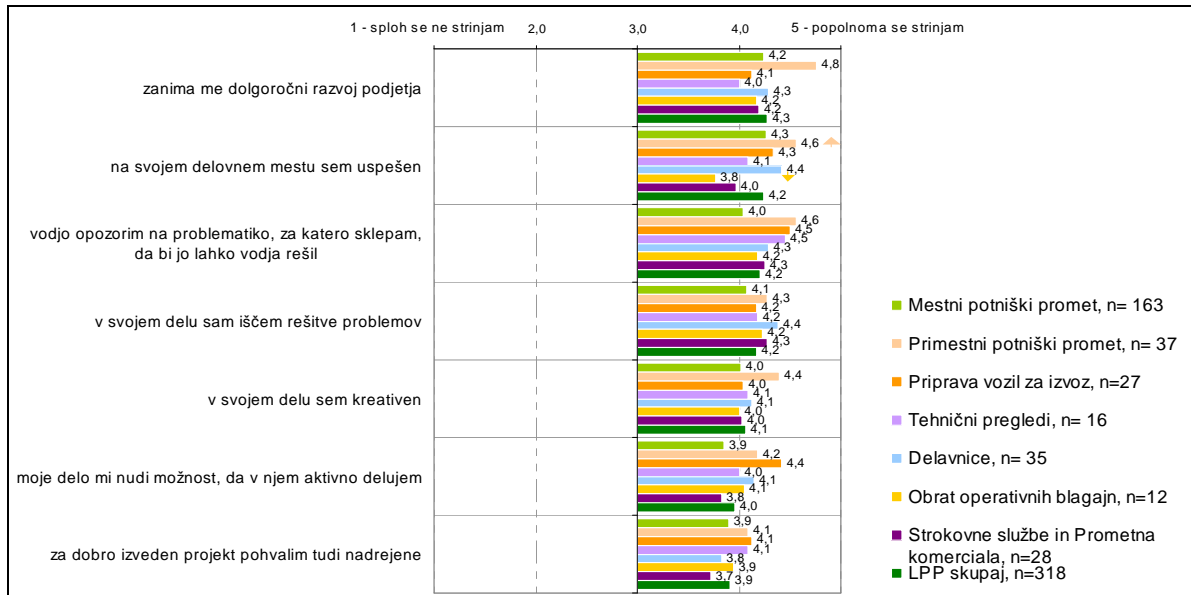
4.3.2.7 Moja vloga v podjetju

V nadaljevanju je bilo zaposlenim zastavljeno vprašanje, kako ocenjujejo svoj položaj in vlogo v podjetju.

Med oddelki se najbolj razlikujejo mnenja glede uspešnosti na delovnem mestu, rutinskega dela, opravljanja dela, za katerega prejmejo navodila od nadrejenega in komuniciranja z nadrejenimi.

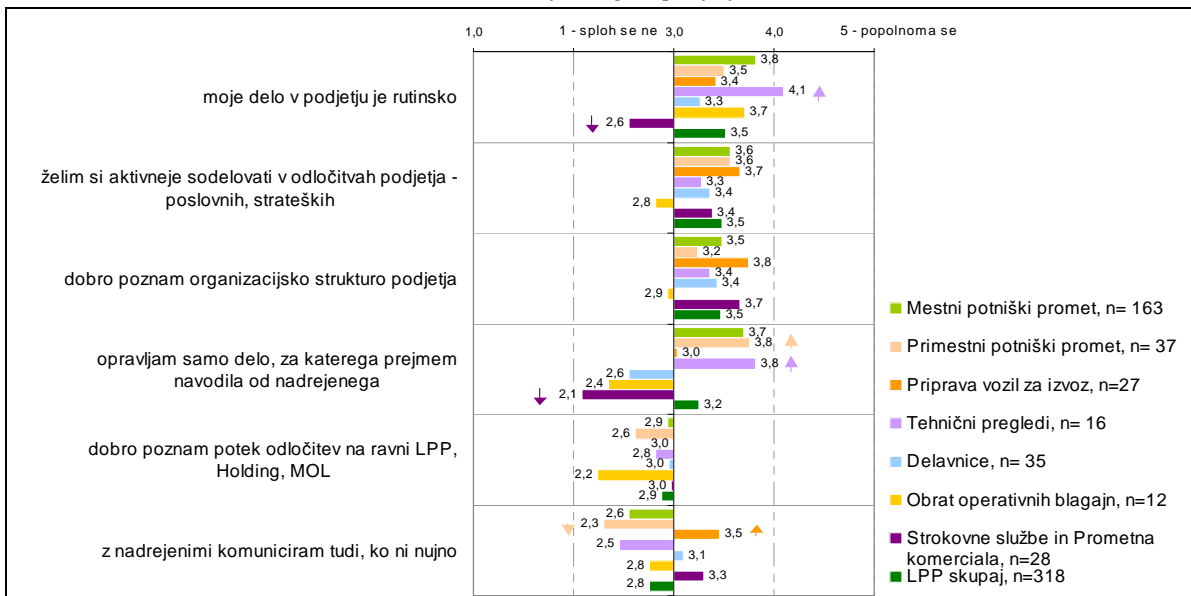
Zaposlene (vse skupaj) najbolj zanima dolgoročni razvoj podjetja, poleg tega menijo, da so na svojem delovnem mestu uspešni. Najslabše pa poznajo potek odločitev na ravni LPP, Holdinga in MOL.

Slika 15: Moja vloga v podjetju (1)



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 16: Moja vloga v podjetju (2)



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Najbolj so uspešni zaposleni na primestnem potniškem prometu in najmanj na obratu operativnih blagajn. Zaposleni v tehničnih pregledih se najbolj in v strokovnih službah ter prometni komerciali najmanj strinjajo, da je delo v podjetju rutinsko.

V primestnem potniškem prometu in tehničnih pregledih opravljajo samo delo, za katerega prejmejo navodila od nadrejenega. Pri strokovnih službah in prometni komerciali pa v večji meri opravljajo tudi delo, za katerega ne prejmejo navodil od nadrejenega.

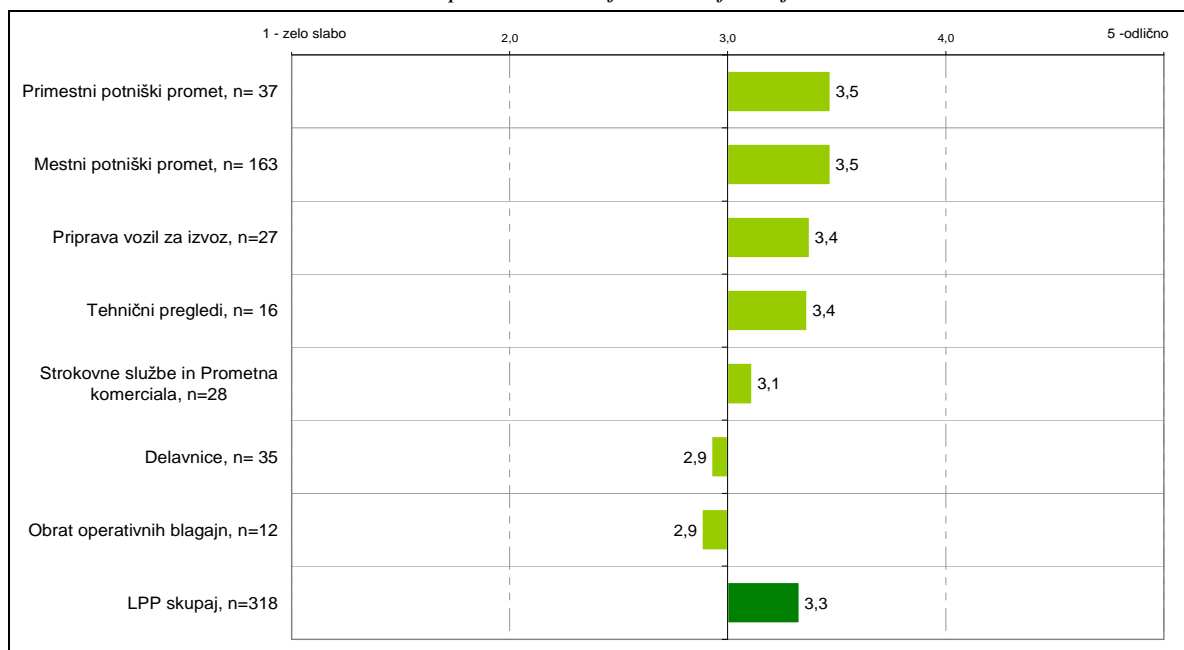
Oddelek priprav vozil za izvoz komunicira z nadrejenimi tudi, ko le-to ni nujno. Zaposleni v primestnem potniškem prometu pa redkeje kot pri ostalih oddelkih v podjetju.

4.3.2.8 Splošno zadovoljstvo z urejenostjo stvari

Zaposleni so podali tudi oceno splošnega zadovoljstva z urejenostjo stvari v podjetju.

Vsi zaposleni na Ljubljanskem potniškem prometu so zadovoljstvo z urejenostjo stvari ocenili s povprečno oceno 3,3. Najbolj so zadovoljni zaposleni v mestnem in primestnem potniškem prometu, najmanj pa v delavnicah in obratu operativnih blagajn. Razlike med oddelki so statistično značilne.

Slika 17: Splošno zadovoljstvo z urejenostjo stvari



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Na vprašalniku je bilo navedeno še vprašanje, kaj o urejenosti oziroma neurejenosti stvari menijo zaposleni po posameznih demografskih značilnostih.

V tabeli so v stolpcu »neurejeno« zduženi zaposleni, ki so ocenili, da so stvari v podjetju zelo slabo ali slabo urejene (ocene 1 in 2), v stolpcu »urejeno«, pa so zduženi tisti zaposleni, ki ocenjujejo, da so stvari v podjetju urejene oziroma zelo dobro urejene (ocene 4 in 5), vmesna stopnja predstavlja tiste, ki menijo, da niso stvari niti slabo niti dobro urejene. V zadnjem stolpcu je predstavljen profil vseh anketiranih v Ljubljanskem potniškem prometu.

Med tistimi, ki menijo, da so stvari v podjetju urejene, je več moških. Prav tako je med njimi nadpovprečen delež starejših, z nižjo izobrazbo in krajšim delovnim stažem v Ljubljanskem potniškem prometu. Med tistimi, ki so mnenja, da stvari niso urejene, pa izstopajo mlajši, univerzitetno izobraženi in z daljšim zaposlitvenim stažem v podjetju (nadpovprečno 20 let in več).

Tabela 2: Splošno zadovoljstvo z urejenostjo stvari po demografskih značilnostih

		urejenost stvari v podjetju			LPP skupaj
		neurejeno, n=47	niti neurejeno niti urejeno, n=138	urejeno, n=135	
spol	moški	73,7	80,7	92,3	83,8
	ženski	26,3	19,3	7,7	16,2
starost	do 25 let	4,8	0,7	1,9	1,8
	26 - 30 let	10,4	11,6	5,6	8,9
	31 - 35 let	16,4	11,9	8,5	10,5
	36 - 40 let	22,2	15,9	21,5	19,2
	41 - 45 let	17,7	14,6	18,3	16,7
	46 - 50 let	11,9	34,3	23,6	26,4
	51 - 55 let	8,6	9,1	16,4	13,0
	nad 55 let	7,9	1,8	4,2	3,4
dokončana izobrazba	osnovna šola	3,8	1,5		1,1
	poklicna ali strokovna šola	19,3	29,0	38,7	30,1
	srednja šola	58,7	56,8	52,1	55,7
	višja ali visoka strokovna šola	6,7	11,9	5,3	8,5
	univerzitetna izobrazba ali več	11,4	0,9	4,0	4,6
status zaposlitve	da, LPP je moja prva redna zaposlitev	21,6	27,3	25,3	24,5
	ne, prej sem bil/a že redno zaposlen/a	78,4	72,7	74,7	75,5
število let zaposlitve v LPP	1 leto ali manj	3,1	3,0	12,2	7,2
	2 do 5 let	11,0	7,2	9,8	9,2
	6 do 10 let	10,8	20,2	17,2	17,0
	11 do 15 let	8,3	11,0	11,1	10,3
	15 do 20 let	13,7	7,9	12,7	10,8
	20 let in več	53,1	50,7	37,0	45,5

Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

4.4 Potrjevanje hipotez

Na podlagi že zbranih podatkov, ki sem jih prejela iz podjetja LPP, sem s pomočjo statističnega programa SPSS 13.0 za Windows postavila hipoteze, katere sem nato potrdila oziroma zavrgla. V program sem vnesla n=7, ki ponazarja število sektorjev podjetja LPP, saj sem imela na voljo le podatke analize raziskave zadovoljstva zaposlenih z delom v podjetju LPP po sektorjih in ne podatke za vsakega zaposlenega posebej. Vsak sektor ima naslednje število zaposlenih:

1. Mestni potniški promet (n=163)
2. Primestni potniški promet (n=37)
3. Priprava vozil za izvoz (n=27)
4. Tehnični pregledi (n=16)
5. Delavnice (n=35)
6. Obrat operativnih blagajn (n=12)
7. Strokovne službe in prometna komerciala (n=28)

1. hipoteza: Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela.

Domnevi:

$H_0: \mu \leq 3$ (Zaposleni v LPP niso zadovoljni s pogoji in organizacijo dela)

$H_1: \mu > 3$ (Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela)

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrnilo ničelno domnevo s stopnjo značilnosti $P=0,089$. Ne moremo torej trditi, da so zaposleni v LPP zadovoljni s pogoji in organizacijo dela. Sklep postavljamo pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$.

Ugotavljamo, da je 1. hipoteza **zavrnjena**.

(Glej: Tabela 3 in tabela 4 – Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela, str. 12).

2. hipoteza: Zaposleni so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce.

Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da so zaposleni kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce je 3,79, kar pomeni, da se zaposlene osebe strinjajo, da so sodelavci najpomembnejši vir informacij.

Domnevi:

$H_0: \mu \leq 3$ (Zaposleni v LPP niso kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce)

$H_1: \mu > 3$ (Zaposleni v LPP so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce)

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejmemo sklep, da so zaposleni v LPP kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce. Sklep postavljamo pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$.

Ugotavljamo, da je 2. hipoteza **potrjena**.

(Glej: Tabela 5 in tabela 6 – Zaposleni v LPP so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce, str. 12).

3. hipoteza: Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose.

Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da si vodja v LPP prizadeva za dobre medsebojne odnose je 2,91, kar pomeni, da se zaposlene osebe ne strinjajo, da si vodja prizadeva za dobre medsebojne odnose.

Domnevi:

$H_0: \mu \leq 3$ (Vodja v LPP si ne prizadeva za dobre medsebojne odnose)

$H_1: \mu > 3$ (Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose)

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrnilo ničelno domnevo s stopnjo značilnosti $P=0,652$ in sprejmemo sklep, da si vodja v LPP ne prizadeva za dobre medsebojne odnose. Sklep postavljamo pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$.

Ugotavljamo, da je 3. hipoteza **zavrnjena**.

(Glej: Tabela 7 in tabela 8 – Vodja LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose, str. 13).

4. hipoteza: Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično.

Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da se zaposleni strinjajo, da je vodstvo pravično je 2,70, kar pomeni, da se zaposlene osebe ne strinjajo, da je vodstvo pravično.

Domnevi:

$H_0: \mu \leq 3$ (Zaposleni v LPP se ne strinjajo, da je vodstvo pravično)

$H_1: \mu > 3$ (Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično)

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelno domnevo s stopnjo značilnosti $P=0,097$ in sprejmemo sklep, da se zaposleni v LPP ne strinjajo, da je vodstvo pravično. Sklep postavljamo pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$.

Ugotavljamo, da je 4. hipoteza **zavrnjena**.

(Glej: Tabela 9 in tabela 10 – Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično, str. 13).

5. hipoteza: Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank.

Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank je 4,04, kar pomeni, da se zaposlene osebe strinjajo, da podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank.

Domnevi:

$H_0: \mu \leq 3$ (Podjetje LPP ne skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank)

$H_1: \mu > 3$ (Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank)

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejmemo sklep, da podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank. Sklep postavljamo pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$.

Ugotavljamo, da je 5. hipoteza **potrjena**.

(Glej: Tabela 11 in tabela 12 – Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank, str. 13 - 14).

6. hipoteza: Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja.

Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja je 4,24, kar pomeni, da se zaposlene osebe strinjajo, da njihovo delo predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja.

Domnevi:

$H_0: \mu \leq 3$ (Delo zaposlenih v LPP ne predstavlja pomembnega doprinosa k dobremu delovanju podjetja)

$H_1: \mu > 3$ (Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja)

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejmemo sklep, da delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja. Sklep postavljamo pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$.

Ugotavljamo, da je 6. hipoteza **potrjena**.

(Glej: Tabela 13 in tabela 14 – Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja, str. 14).

7. hipoteza: Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja.

Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da si zaposleni v LPP želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja je 3,40, kar pomeni, da se zaposlene osebe strinjajo, da si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja.

Domnevi:

$H_0: \mu \leq 3$ (Zaposleni v LPP si ne želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja)

$H_1: \mu > 3$ (Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja)

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo s stopnjo značilnosti $P=0,012$ in sprejmemo sklep, da si zaposleni v LPP želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja. Sklep postavljamo pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$.

Ugotavljamo, da je 7. hipoteza **potrjena**.

(Glej: Tabela 15 in tabela 16 – Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja, str. 14 - 15).

4.5 Povzetek raziskave in predlogi za izboljšanje

Zaposleni v Ljubljanskem potniškem prometu so v splošnem zadovoljni z različnimi vidiki zadovoljstva pri delu, kot so narava dela, varnost na delovnem mestu ter pogoji in organizacija dela. Niso zadovoljni le s sistemom nagrajevanja, saj ocene ne presegajo

povprečne ocene 3. Predlagam, da vodstvo podjetja uvede tak sistem nagrajevanja zaposlenih, ki bi bil primerljiv s konkurenco, ki bi motiviral zaposlene k boljšemu opravljanju dela in, ki bi preprečil odhod zaposlenih iz podjetja. Dejstvo je, da še tako visoka plača ne zadovolji človeka, saj se v njem sproži želja po še večji plači. Kljub temu mora biti plačilo primerno delu, ki ga opravljajo. Delavci bodo svoje delo bolje in učinkoviteje opravljali, če bodo dobili še določene ugodnosti (dodatno izobraževanje, stimulacije, plačilo nadur, plačilo za praznike in dela proste dneve, razni boni, izleti, napredovanje,...) in, kadar bodo dobili pohvalo za dobro opravljeno delo.

Na področju virov informacij so zaposleni kot najpomembnejši vir prepoznali sodelavce in oglasne deske, sledijo srečanja z vodji, predstavitev poslovnih načrtov in spletna stran LPP. Kot najmanj pomemben vir pa so navedli govorice. Komuniciranje in informiranje zagotavlja podjetju natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog. Je pogoj za medsebojno sporazumevanje in dobre odnose med posamezniki in skupinami v podjetju. Komuniciranje in informiranje poteka dvosmerno. Vodstvo informira zaposlene o razmerah v podjetju, daje navodila in povratne informacije o opravljenih nalogah, zaposleni pa poročajo o opravljanju nalog ter medsebojnih problemih, dajejo predloge in pritožbe. Gorišek, Tratnik (2003, str. 45). Strinjam se, da imajo v podjetju dobro urejen pretok informacij, saj so vsi zaposleni vedno in pravočasno obveščeni o vseh dogodkih v podjetju. Zaposleni prejemajo informacije znotraj podjetja, kar kaže na dober odnos, pripadnost in zaupanje med vodstvom in nižjimi razredi. Zaposleni tako na različne načine dobivajo navodila za nadaljnje naloge ter povratne informacije, kako so opravili svoje obveznosti. Vodstvo dobro seznanjeno svoje zaposlene z dogajanjem v podjetju, zato se jim govorice zdijo popolnoma nepomembne. Predlagam, da vodstvo še naprej dela v tej smeri.

Pri vprašanju, kako so zadovoljni z neposrednim vodjo, so zaposleni v splošnem mnenja, da je pristojen za reševanje problemov, ki jih zaposleni srečujejo na delovnem mestu, da so njegove zahteve usklajene z navodili za delo, da mu večina zaposlenih zaupa, da razume probleme povezane z delom, in da si prizadeva za dobre medsebojne odnose. Izrazili so pa tudi negativno mnenje, in sicer se ne strinjajo s tem, da podrejene ocenjuje po delu, da večkrat pohvali svoje sodelavce, in da nepravilno izkorišča moč svojega položaja. Predlagam, da neposredni vodja da še več poudarka na zadovoljstvo zaposlenih in jim na ta način pokaže, da je zadovoljen z njimi. Za dobro opravljeno nalogo jih mora vsakokrat znova pohvaliti, saj bodo le tako dobili občutek, koliko jih ceni in koliko veljajo v podjetju. Prav je, da ne dela razlik med podrejenimi in jih ne ocenjuje po delu. Vsi zaposleni morajo biti zanj enakopravni. Zaposleni imajo pravico, da jih vodja obravnava pošteno in da jih razume. Dati jim mora možnost, da sodelujejo in izrazijo svoje mnenje, želje, predloge in zamisli. Vodja naj ne bi samo dodeljeval naloge in obveznosti, da bi na ta način pokazal, kakšno moč ima nad zaposlenimi, temveč mora delovati prijateljsko in znati mora svetovati.

Kar se tiče vprašanja, kakšno je delo vodstva podjetja, je večina zaposlenih izrazila enotno mnenje. Strinjajo se, da je delo vodstva podjetja zahtevno, in da je vodstvo pristojno za

reševanje problematike, s katero se srečuje podjetje. Ostali zaposleni pa pravijo, da vodstvo podjetja ni pravično, ni dostopno vsem zaposlenim, in da ne spodbuja skupinskega dela. Menim, da bi se vodstvo moralo bolj posvetiti skupinskemu sodelovanju, saj bo na ta način doseglo večji uspeh in boljše delovne rezultate. Delavci morajo sodelovati in ne tekmovati med seboj. Med sodelavci bodo tako nastali boljši odnosi in lažje bodo delali. Hkrati pa mora biti vodstvo pravično in dostopno vsem.

Med zaposlenimi so mnenja enotna glede kulture in vrednot podjetja. Vsi se strinjajo, da LPP skrbi za varnost in zadovoljstvo potnikov ter upošteva njihove potrebe. LPP skrbi tudi za obveščenost javnosti, deluje odgovorno do lokalne skupnosti in skrbi za varovanje okolja. Zaposleni so tudi mnenja, da LPP sledi tehnološkemu napredku. Prišlo je le do manjših razlik med oddelki pri ne/strinjanju s kakovostjo storitev in pri tem, da ima podjetje vizijo. Kot je vidno iz raziskave, LPP dobro opravlja svoje delo in zaposleni cenijo podjetje. Zaposlenim se zdi kakovost njihovih storitev pomembna, zato dajejo vse od sebe, da bi dosegli visoke standarde kakovosti. Podjetje ima tudi vizijo ter cilje podjetja dobro izoblikovane, to pa je pomembno, saj čim bolj so jasna osnovna izhodišča, nameni in želena prihodnost podjetja, tem bolj so dejanja zaposlenih usmerjena k ključnim organizacijskim ciljem, in več je priložnosti za rojevanje ustvarjalnih in inovativnih rešitev.

Na vprašanje, ki se nanaša na pomen, ki ga zaposleni pripisujejo svojemu delu, so vsi zaposleni odgovorili pozitivno. Vsi pravijo, da vedno pomagajo potniku, ki potrebuje pomoč, da njihovo delo predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja, da s svojim delom vplivajo na zadovoljstvo potnikov in na vsakodnevno življenje prebivalcev Ljubljane in okolice. Vse to pa uspešno pripomore k večjemu ugledu podjetja. Menim, da je to vodstvu in zaposlenim v veliko zadovoljstvo, zato čutijo še večjo pripadnost in še raje delajo v tako pomembnem podjetju.

Za konec so zaposleni še ocenili svoj položaj v podjetju. Veliko zaposlenih je zadovoljnih s svojim delom. Čutijo, da so uspešni in kreativni. Pri svojem delu aktivno sodelujejo in zanima jih dolgoročni razvoj podjetja. Našlo se je nekaj tudi takih zaposlenih, ki menijo, da je njihovo delo rutinsko. Pravijo, da samo opravljajo delo, za katerega prejmejo navodila od nadrejenega, ne poznajo pa potek odločitev na ravni LPP, Holding in MOL. Predlagam, da vodstvo stori vse, kar mora, da ustvari take delovne razmere ki bi zaposlene motivirale k zagnanemu delu. Zaposleni morajo imeti občutek, da delajo nekaj koristnega, ter da na ta način uresničujejo svoje cilje in cilje podjetja.

SKLEP

Cilj vsakega podjetja je, da dosega odlične poslovne rezultate. Zato je nujno, da med podjetjem in zaposlenimi obstaja razumevanje, načrtovanje ter menjava. Zaposleni dajejo podjetju v menjavo spretnosti, znanje, kreativnost, inovativnost, pripadnost in kooperativnost. Input posameznika torej vključuje prizadevnost pri delu, čas, lojalnost in sprejemanje politike

podjetja. Od podjetja pa v menjava pričakujejo plačilo, varnost, samoaktualizacijo in ustrezno delovno vzdušje. Tisto, kar dobijo nazaj, se izraža skozi plačo, dodatne bonuse in manj otipljive koristi, kot so status, priznanje za dobro opravljeno delo in občutek dosežka. Gre torej za splet pričakovanj z obeh strani. To pomeni, da ljudje vrednotijo svojo vezanost na podjetje skozi primerjavo tistega, kar dajo podjetju, in tistega, kar od njega dobijo (Kako motivirati zaposlene, Iračunovodstvo.eu, 2008).

Delodajalci, ki mislijo, da svoje delavce lahko motivirajo samo z denarjem, se morajo pogosto soočiti s kruto resnico. Dobrega pomočnika ni moč kupiti, potrebno si ga je zaslužiti. Seveda lahko kupite povprečne ali zadovoljive delavce, vendar to ne bo prispevalo k temu, da bi napredovali v današnjih poslovnih razmerah. Če želite uspeti ali se vsaj obdržati na površju, morate biti nadpovprečni v vsakem stiku s svojimi strankami. Nadpovprečne delavce motivira možnost, da lahko sodelujejo pri nečem velikem, da ustvarjajo spremembe, da prispevajo svoj delež, da blestijo. Svoje delavce lahko motivirate, da opravljajo izjemno delo, tako, da jim razen priložnosti, da blestijo, zagotovite tudi orodje in znanje, s katerim lahko izkoristijo to priložnost (Sang H. Kim, Ph. D., 2001, str. 51).

Tudi organizacijska klima in kultura sta neposredno povezani z zadovoljstvom zaposlenih. Ta povezanost je vzajemna, saj sem že v nalogi omenila, da tako kot klima in kultura vlivata na zadovoljstvo zaposlenih, tudi njihovo zadovoljstvo vpliva na to, kako doživljajo klimo in kulturo v podjetju.

Če vse povzamem, lahko povem to, da bo podjetje doseglo ekonomsko poslovne rezultate, dobre medsebojne odnose, večjo produktivnost in večjo uspešnost ter veliko zadovoljstvo zaposlenih, če bo le imelo urejen uspešen sistem nagrajevanja in motiviranja ter primerno vzdušje in delovne pogoje v podjetju.

5 LITERATURA IN VIRI

1. Gorenak, I. Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. Najdeno 11. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www.fl.uni-mb.si>.
2. Gorenak I., Pagon M. Nekateri vidiki horizontalnega komuniciranja in njihov vpliv na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* (september 2004), 37, (7), 405.
3. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana.
4. Gruban, B. Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju. Najdeno 05. avgust 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>.
5. *Interno gradivo Ljubljanski potniški promet* (2007).
6. Keenan, K. (1995). *Nasveti za poslovno uspešne – kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
7. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. 2007. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
8. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. 2008. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
9. Možina, S., Jereb, J. & Florjančič, J. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Možina, S., Rozman, R. & Glas M. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
11. *Nagrajevanje: `a la carte` ali menza [MIFS.si]*. Najdeno 12. april 2008 na spletnem naslovu http://www.mifs.si/Slo/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=2
12. *O podjetju [Javno podjetje Ljubljanski potniški promet LPP d.o.o.]*. Najdeno 02. april 2008 na spletnem naslovu <http://www.jh-lj.si/index.php?p=4&k=47>.
13. *Podjetje danes [Javno podjetje Ljubljanski potniški promet LPP d.o.o.]*. Najdeno 02. april 2008 na spletnem naslovu <http://www.jh-lj.si/index.php?p=4&k=91>.

14. *Poslanstvo, vizija in usmeritve [Javno podjetje Ljubljanski potniški promet LPP d.o.o.]*. Najdeno 02. april 2008 na spletnem naslovu <http://www.jh-lj.si/index.php?p=4&k=500>.
15. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Sang H. Kim & Ph. D. (2001). *1001 Način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. 2001. Ljubljana: Založba Tuma.
17. Topovšek, K. (2006, 16. junij). Kako motivirati zaposlene. Najdeno 18. april 2008 na spletnem naslovu <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-1-del/>.
18. *Vodenje in motiviranje [BV Consulto d.o.o.]*. Najdeno 16. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www.bv-consulto.si/Vodenje.htm>.

6 PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETA	2
PRILOGA 2: GRAFIČNI PRIKAZ RAZISKAVE	8
PRILOGA 3: TABELNI PRIKAZ HIPOTEZ	12
PRILOGA 4 : ZLATA PRAVILA ZA ZADOVOLJSTVO PRI DELU	16

PRILOGA 1: ANKETA

1. DEL: Podatki o anketirancu

Sektor v podjetju:

- 1) Mestni potniški promet
- 2) Primestni potniški promet
- 3) Priprava vozil za izvoz
- 4) Tehnični pregledi
- 5) Delavnice
- 6) Obrat operativnih blagajn
- 7) Strokovne službe in Prometna komerciala

Spol:

- 1) Moški
- 2) Ženski

Starost:

- 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) 51 – 55 let
- 8) Nad 55 let

Dokončana izobrazba:

- 1) Osnovna šola
- 2) Poklicna ali strokovna šola
- 3) Srednja šola
- 4) Višja ali visoka strokovna šola
- 5) Univerzitetna izobrazba ali več

Status zaposlitve:

- 1) Da, LPP je moja prva redna zaposlitev
- 2) Ne, prej sem bil/a že redno zaposlen/a

Število let zaposlitve v LPP:

- 1) 1 leto ali manj
- 2) 2 do 5 let
- 3) 6 do 10 let

- 4) 11 do 15 let
- 5) 15 do 20 let
- 6) 20 let in več

2. DEL: Prosimo vas, da s pomočjo navedene ocenjevalne lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami:

1. Zadovoljstvo pri delu

	1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Niti se ne strinjam	Niti se strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Narava dela				1 2 3 4 5	
Pogoji in organizacija dela				1 2 3 4 5	
Varnost na delovnem mestu				1 2 3 4 5	
Sistem nagrajevanja				1 2 3 4 5	

Narava dela					
1. Poznam namen in cilj svojega dela	1	2	3	4	5
2. Pri delu se marsikaj naučim	1	2	3	4	5
3. Delo je zanimivo	1	2	3	4	5
4. V našem oddelku vladajo dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5

Pogoji in organizacija dela					
Delovni čas je ustrezen	1	2	3	4	5
Pristojnosti so jasno razdeljene	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve je visoka	1	2	3	4	5
Napake na delovnih sredstvih se redno odpravljajo	1	2	3	4	5
Razpoložljivi čas za izvedbo del je primeren	1	2	3	4	5
Delovni pogoji so dobri	1	2	3	4	5

Varnost na delovnem mestu					
Poznam oceno ogroženosti na svojem delovnem mestu	1	2	3	4	5
Na razpolago so vsa potrebna delovna orodja	1	2	3	4	5
Na razpolago so vsa potrebna zaščitna sredstva	1	2	3	4	5
Za varnost pri delu je dobro poskrbljeno	1	2	3	4	5

Sistem nagrajevanja					
Plače so primerne	1	2	3	4	5

Ugodnosti so velike	1	2	3	4	5
Dobro opravljeno delo je opaženo, pohvaljeno	1	2	3	4	5
Napredovanje je odvisno od doseženih rezultatov dela	1	2	3	4	5

2. Viri informacij

1	2	3	4	5	
Sploh ni pomemben	Niti ni pomemben niti je pomemben	Ni pomemben	Je pomemben	Zelo pomemben	
Sodelavci	1	2	3	4	5
Oglasne deske	1	2	3	4	5
Srečanja z vodjo	1	2	3	4	5
Predstavitev poslovnih načrtov	1	2	3	4	5
Spletna stran LPP	1	2	3	4	5
Okrožnice vodstva	1	2	3	4	5
Sestanki sveta delavcev	1	2	3	4	5
Sindikalni predstavniki	1	2	3	4	5
Spletni portal za voznike	1	2	3	4	5
Pismo podjetja po elektronski pošti	1	2	3	4	5
Mediji – radio, tv	1	2	3	4	5
Krpan	1	2	3	4	5
Izleti oz. dogodki podjetja	1	2	3	4	5
Govorilne ure	1	2	3	4	5
Govorice	1	2	3	4	5

3. Zadovoljstvo z neposrednim vodjo

1	2	3	4	5	
Sploh se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	
Je pristojen za reševanje problemov, ki jih srečujem na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Zahteve so usklajene z navodili za delo	1	2	3	4	5
Zaupam	1	2	3	4	5
Razume probleme povezane z delom	1	2	3	4	5
Si prizadeva za dobre medsebojne odnose	1	2	3	4	5
Ima vizijo razvoja podjetja	1	2	3	4	5
Spodbuja skupinsko delo	1	2	3	4	5

Skrbi za dobre odnose	1	2	3	4	5
Podrejene ocenjuje po delu	1	2	3	4	5
Večkrat pohvali svoje sodelavce	1	2	3	4	5
Nepravično izkorišča moč svojega položaja	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5			
Zelo slabo	Slabo	Niti slabo niti dobro	Dobro	Odlično			
Splošna ocena neposrednega vodje			1	2	3	4	5

1	2	3	4	5			
Sploh se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Popolnoma se strinjam			
Komunikacijske poti			1	2	3	4	5
Mi posreduje naloge jasno in razumljivo			1	2	3	4	5
Mi pravočasno posreduje delovne naloge			1	2	3	4	5
Je dosegljiv, ko ga potrebujem			1	2	3	4	5
Je odprt za mnenja podrejenih			1	2	3	4	5
Komunikacija od podrejenih do vodje deluje dobro			1	2	3	4	5
Mi posreduje vizijo, poslanstvo in cilje podjetja			1	2	3	4	5
S sodelavci govori tudi, ko ni nujno			1	2	3	4	5
Z vodjo imamo redne delovne sestanke			1	2	3	4	5

4. Delo vodstva podjetja

1	2	3	4	5			
Sploh se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Popolnoma se strinjam			
Je pristojno za reševanje problematike, s katero se srečuje podjetje			1	2	3	4	5
Je zahtevno			1	2	3	4	5
Zaupam			1	2	3	4	5
Spodbuja skupinsko delo			1	2	3	4	5
Si prizadeva za dobre medsebojne rezultate			1	2	3	4	5
Je dostopno vsem zaposlenim			1	2	3	4	5
Je pravično			1	2	3	4	5

1	2	3	4	5			
Zelo slabo	Slabo	Niti slabo niti dobro	Dobro	Odlično			
Splošna ocena vodstva			1	2	3	4	5

5. Kultura in vrednote podjetja

1	2	3	4	5			
Sploh se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Popolnoma se strinjam			
Skrbi za varnost potnikov			1	2	3	4	5
Skrbi za zadovoljstvo potnikov/strank			1	2	3	4	5
Skrbi za obveščenost javnosti			1	2	3	4	5
Upošteva potrebe potnikov/strank			1	2	3	4	5
Skrbi za varovanje okolja			1	2	3	4	5
Deluje odgovorno do lokalne skupnosti			1	2	3	4	5
Naše storitve so kakovostne			1	2	3	4	5
Sledi tehnološkemu napredku			1	2	3	4	5
Ima vizijo			1	2	3	4	5

6. Mnenje o pomenu dela

1	2	3	4	5			
Sploh se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Popolnoma se strinjam			
Stranki/potniku, ki potrebuje mojo pomoč vedno pomagam			1	2	3	4	5
Moje delo predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja			1	2	3	4	5
S svojim delom močno vplivam na zadovoljstvo potnikov/strank			1	2	3	4	5
Dejavnost, ki jo opravljamo, močno vpliva na vsakodnevno življenje prebivalcev Ljubljane in okolice			1	2	3	4	5

7. Moja vloga v podjetju

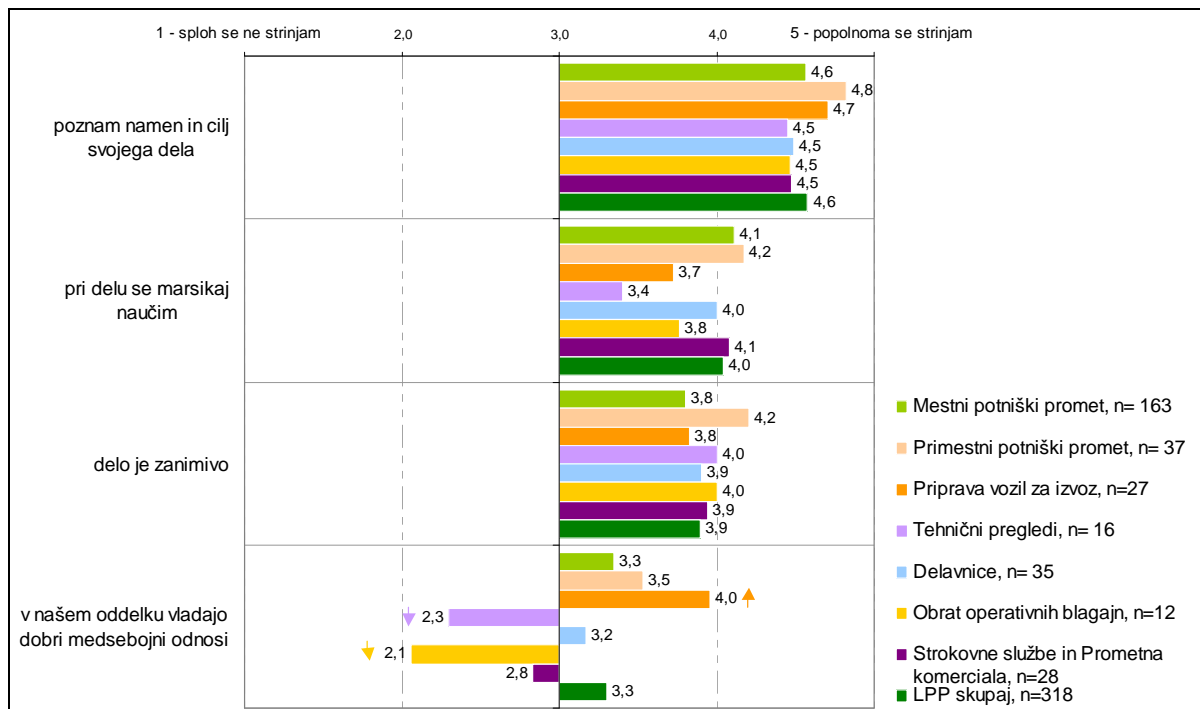
1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Zanima me dolgoročni razvoj podjetja			1 2 3 4 5	
Na svojem delovnem mestu sem uspešen			1 2 3 4 5	
Vodjo opozorim na problematiko, za katero sklepam, da bi jo lahko vodja rešil			1 2 3 4 5	
V svojem delu iščem rešitve problemov			1 2 3 4 5	
V svojem delu sem kreativen			1 2 3 4 5	
Moje delo mi nudi možnost, da v njem aktivno delujem			1 2 3 4 5	
Za dobro izveden projekt pohvalim tudi nadrejene			1 2 3 4 5	
Moje delo v podjetju je rutinsko			1 2 3 4 5	
Želim si aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja – poslovnih, strateških			1 2 3 4 5	
Dobro poznam organizacijsko strukturo podjetja			1 2 3 4 5	
Opravljam samo delo, za katerega prejmem navodila od nadrejenega			1 2 3 4 5	
Dobro poznam potek odločitev na ravni LPP, Holding, MOL			1 2 3 4 5	
Z nadrejenimi komuniciram, tudi ko ni nujno			1 2 3 4 5	

8. Splošno zadovoljstvo z urejenostjo stvari

1	2	3	4	5
Zelo slabo	Slabo	Niti slabo niti dobro	Dobro	Odlično
Splošno zadovoljstvo z urejenostjo stvari			1 2 3 4 5	

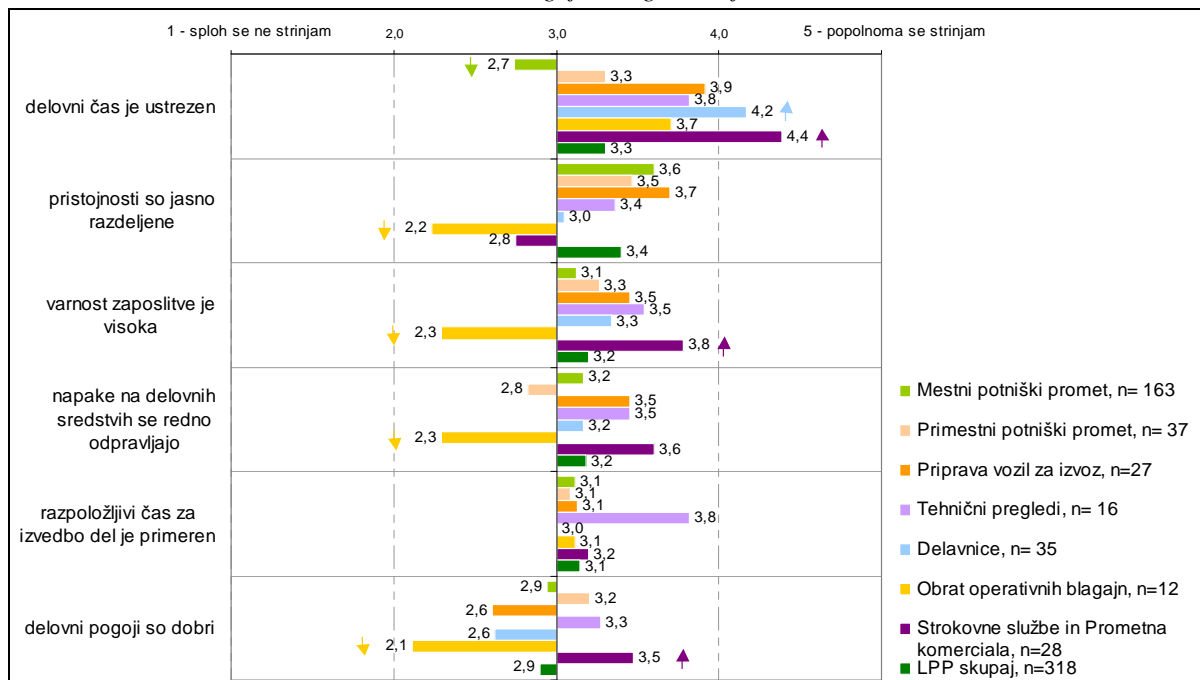
PRILOGA 2: GRAFIČNI PRIKAZ RAZISKAVE

Slika 18: Narava dela



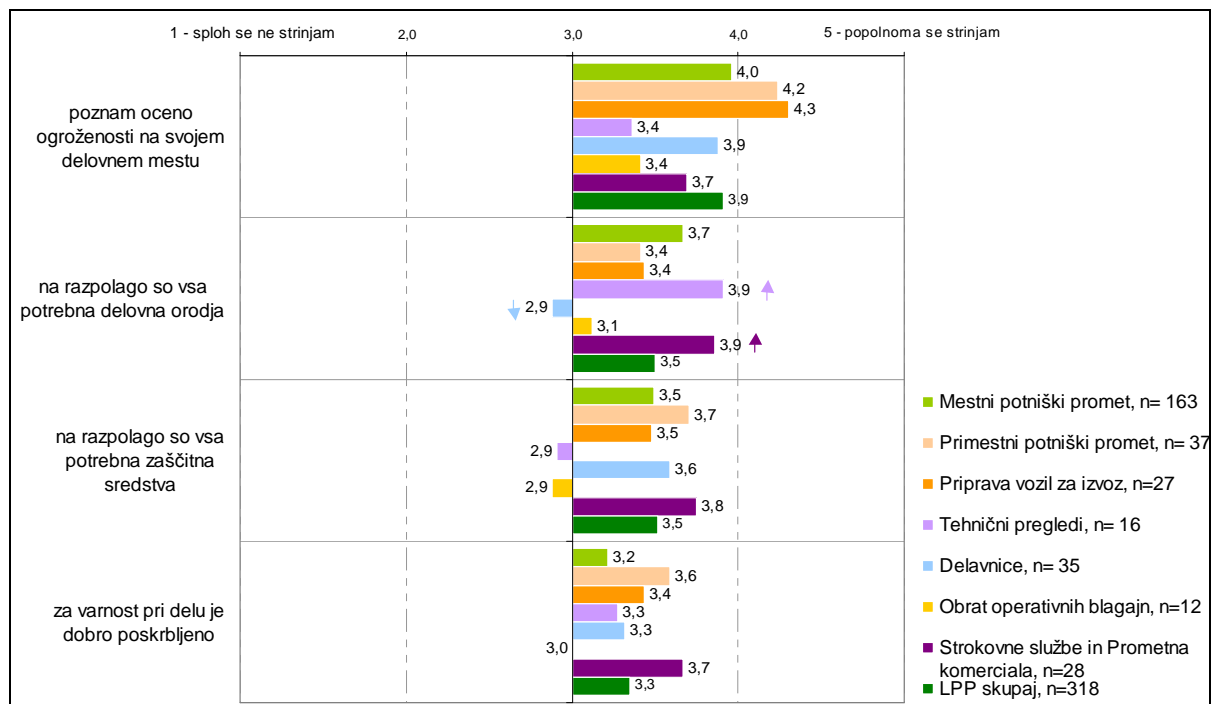
Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 19: Pogoji in organizacija dela



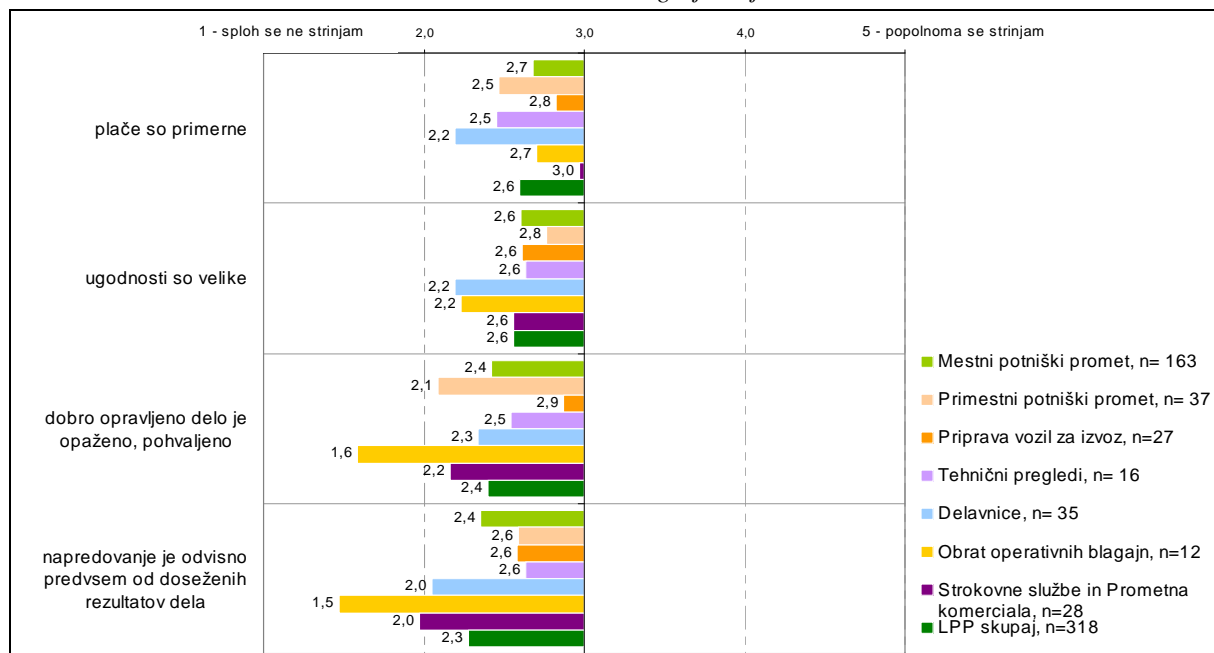
Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 20: Varnost na delovnem mestu



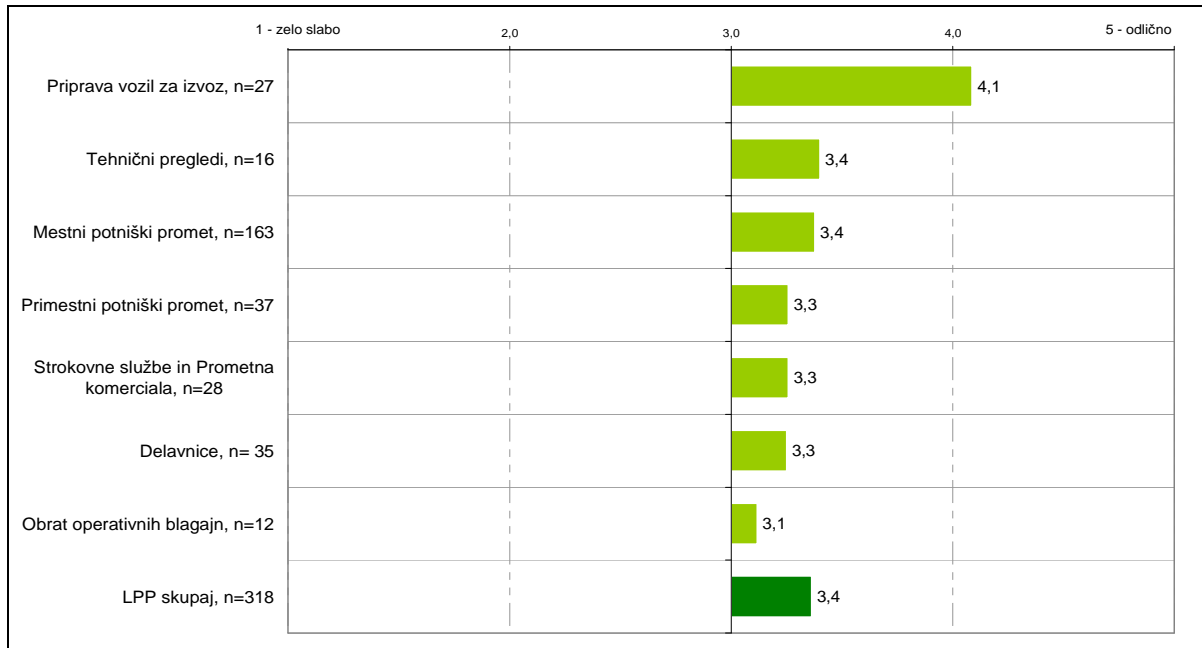
Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 21: Sistem nagrajevanja



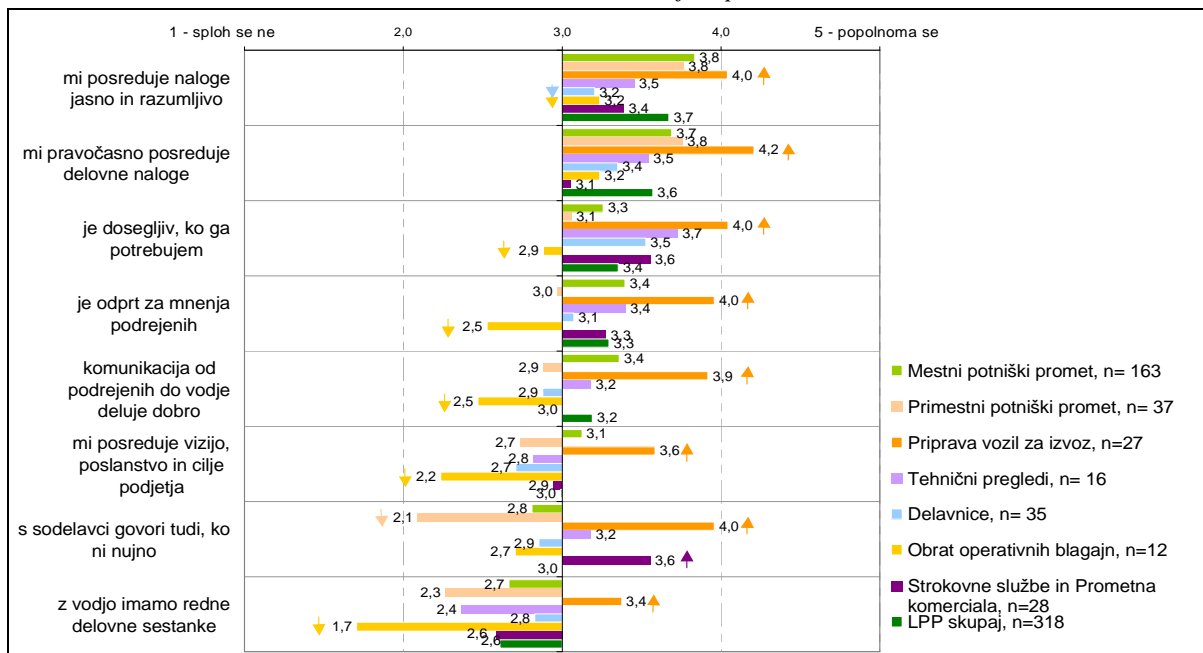
Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 22: Splošna ocena neposrednega vodje



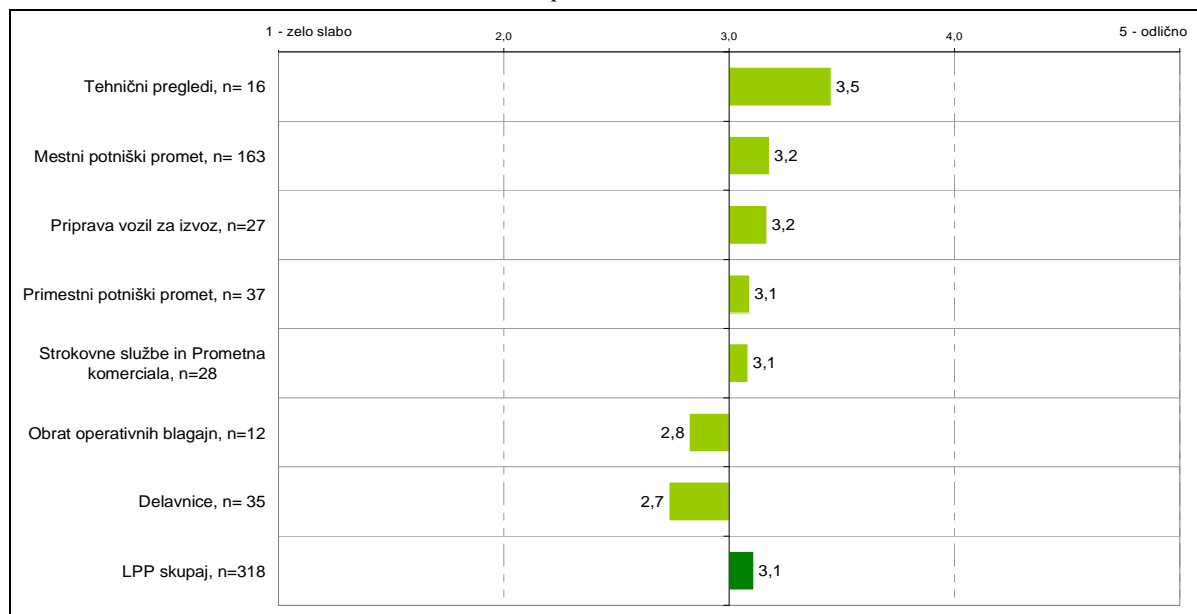
Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 23: Komunikacijske poti



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

Slika 24: Splošna ocena vodstva



Vir: Interno gradivo LPP, 2007.

PRILOGA 3: TABELNI PRIKAZ HIPOTEZ

Tabela 3: Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela	7	3,2571	,33594	,12697

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 4: Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zaposleni v LPP so zadovoljni s pogoji in organizacijo dela	2,025	6	,089	,25714	-,0536	,5678

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 5: Zaposleni so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zaposleni v LPP so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce	7	3,7857	,19518	,07377

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 6: Zaposleni so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zaposleni v LPP so kot najpomembnejši vir informacij prepoznali sodelavce	10,651	6	,000	,78571	,6052	,9662

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 7: Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose	7	2,9143	,47759	,18051

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 8: Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Vodja v LPP si prizadeva za dobre medsebojne odnose	-,475	6	,652	-,08571	-,5274	,3560

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 9: Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično	7	2,7000	,40415	,15275

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 10: Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zaposleni v LPP se strinjajo, da je vodstvo pravično	-1,964	6	,097	-,30000	-,6738	,0738

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 11: Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank	7	4,0429	,11339	,04286

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 12: Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Podjetje LPP skrbi za zadovoljstvo potnikov / strank	24,333	6	,000	1,04286	,9380	1,1477

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 13: Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja	7	4,2429	,46496	,17574

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 14: Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Delo zaposlenih v LPP predstavlja pomemben doprinos k dobremu delovanju podjetja	7,072	6	,000	1,24286	,8128	1,6729

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 15: Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja	7	3,4000	,30000	,11339

Vir: Lasten, 2008.

Tabela 16: Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zaposleni v LPP si želijo aktivneje sodelovati v odločitvah podjetja	3,528	6	,012	,40000	,1225	,6775

Vir: Lasten, 2008.

PRILOGA 4 : ZLATA PRAVILA ZA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Kako pri delu postati in ostati zadovoljen (Mihalič R., Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 118 – 120) ?

Postavljajmo si cilje, ki jih bomo lahko tudi dosegli.

Skrbimo za lastno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.

Izkoristimo priložnosti, ki nam jih nudita delo in delovno mesto.

Osredotočajmo se na dobre strani in prednosti dela, ki ga opravljamo.

Trudimo se postati najboljši v tistem, kar delamo.

Odkrivajmo, kaj vse imamo v okviru delovnega mesta in ne česa nimamo.

Ohranjajmo spoštljiv odnos do vseh sodelavcev in vodij.

Pri delu razmišljajmo o tem, kako bi nekaj naredili bolje in enostavneje.

Iz vsake izkušnje pri delu in v organizaciji se skušajmo čim več naučiti.

V organizaciji si poiščimo svoje zaveznike in prijatelje.

Za doseženo odličnost pri delu tudi pričakujemo povratno odličnost.

Skrbimo za ugled v organizaciji.

Naučimo se uživati v drobnih stvareh pri delu, ki nas resnično veselijo.

Skrbimo tako za svoj strokovni kot tudi osebnostni razvoj pri delu.

Pazimo na to, da v organizaciji ne stagniramo ali nazadujemo.

Ne sebi in ne vodji ne dovolimo preobremenjevanja z deli in nalogami.

Vedno prevzemimo odgovornost za svoja dejanja.

Načrtujmo svojo karierno prihodnost za največ tri leta vnaprej.

Za dosežene uspehe pri delu se vedno tudi sami nagradimo.

Razmišljajmo, kako nam bodo izkušnje pri delu koristile v prihodnosti.

Vztrajajmo pri svojih pravicah na delovnem mestu in pri delu.

Družimo se z optimističnimi, navdušenimi in ciljem predanimi sodelavci.

Poskušajmo ne ponavljati že storjenih napak.

Večkrat si ponovimo, da smo sposobni doseči uspeh, in da ga bomo tudi dosegli.

Ne ogovarjajmo svojih sodelavcev in vodij.

Ne dovolimo, da nas nepomembni dogodki pri delu spravljajo v obup.

Naj nas ne bo sram prosti za pomoč pri delu, če jo potrebujemo.

Osredotočimo se na čim boljše opravljanje del in nalog.

Z neposrednimi vodji se trudimo skleniti zavezništvo.

Večkrat se spomnimo na svoje pretekle uspehe in dosežke.

Ko začutimo, da ne moremo več, vztrajajmo pri dopustu ali daljšem počitku.

Razmišljajmo, kako bi se lahko bolje samoorganizirali.

Zaradi dela in kariere nikoli ne ogrožajmo lastnega zdravja.

Trudimo se pridobivati povratne informacije o svojem delu.

Nikoli ne sprejemajmo odločitev pod pritiskom.

Iščimo načine za lastno promocijo in izpostavitve svojih dosežkov pri delu.

Natančno razmislimo, kaj želimo doseči pri delu in v svoji karieri.

Skrbimo za to, da sami upravičujemo potrebo po lastnem delovnem mestu.

Ne presegajmo svojih pooblastil ali pristojnosti.

Naučimo se premagovanja in obladovanja stresa pri delu.

O problemih in težavah se pogovorimo s sodelavci ali vodjo.

V težkih trenutkih se osredotočimo na svoje cilje in pretekle uspehe.

Naučimo se delati v skupno dobro celotne organizacije.

Ne širimo informacij in novic, ki so nam jih sodelavci zaupali v razgovoru.

Spodbujajmo sodelavce pri delu in jim tudi pomagajmo.

Naj nas porazi in tudi uspehi ne zaustavijo.

Kritik ne sprejemajmo osebno, temveč, kot pobudo, da izboljšamo svoje rezultate.

Zagotavljajmo si dovolj časa za razmislek, ali smo na pravi poti.

Nesoglasja rešujemo sproti in konstruktivno.

Izogibajmo se sodelavcem, ki nam jemljejo energijo.

Načrtno pridobivajmo širino svojih znanj, obveščenosti in izkušenj pri delu.

Ne izgublajmo časa z razmišljanjem o tem, kako dela in naloge ne bi naredili.

Prilagodimo in olepšajmo si svoj delovni prostor.

Vedno ravnajmo po svoji presoji in ne po želji kolektiva.

Ne izkoriščajmo pomoči ali dobre volje svojih sodelavcev ali vodje.

Skrbimo za svojo suverenost in avtonomnost v organizaciji.

Vključujmo se v različne dodatne aktivnosti organizacije in si širimo obzorja.

Vodji in sodelavcem povejmo, kaj si želimo pri delu spremeniti.

Svojega strokovnega ravnanja nikoli ne usmerjajmo na eno samo področje.