

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA ZADOVOLJSTVA  
ZAPOSLENIH

Borut Mihačič

Koper, 2009

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin



## POVZETEK

Uspešnost organizacije je odvisna od njenih zaposlenih. Le zadovoljni zaposleni bodo dosegali takšne rezultate, ki bodo v korist podjetju. Zadovoljstvo pri delu definiramo kot vsoto vseh pozitivnih in negativnih stališč zaposlenega. Nezadovoljstvo pri delu največkrat povzročajo plače, premalo informacij, slab sistem nagrajevanja in premalo pohval nadrejenih. Da ne pride do konfliktnih situacij, mora organizacija za doseganje skupnega cilja uskladiti interese vseh zaposlenih. Vsak posameznik ima drugačne, edinstvene lastnosti, ki vplivajo na njegovo delovno uspešnost. Za organizacijo je ključnega pomena, da zna uporabiti lastnosti posameznika za njegovo čim boljše motiviranje. Saj vemo, da je le motiviran in zadovoljen delavec uspešen delavec.

*Ključne besede:* zadovoljstvo pri delu, nezadovoljstvo pri delu, konfliktna situacije, lastnosti posameznika, motiviranje.

## SUMMARY

The successfulness of organization depends on its employees. Only the satisfied employees will show the results in the benefit of the company. Satisfaction at work is defined as a sum of all positive and negative standpoints of a worker. Dissatisfaction at work is mostly caused by salaries, insufficient amount of information, a bad system of rewarding and by an unsatisfactory amount of praise by the superiors. To avoid any conflict situations and to strive for a common goal an organization must harmonize the interest of all employees. Each individual has different unique qualities, which influence one's working efficiency. To use these special qualities to gain inner motivation is the key for an organization. It is known that only a satisfied worker is a successful worker.

*Key words:* satisfaction at work, dissatisfaction at work, conflict situations, individual's unique qualities, motivation.

**UDK:** 685.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Zadovoljstvo zaposlenih pri delu</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma »zadovoljstvo zaposlenih pri delu«	3
2.2	Oblike zadovoljstva zaposlenih	4
2.3	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu	5
2.4	Pomembnost zadovoljstva zaposlenih pri delu	7
2.5	Nezadovoljstvo pri delu	9
2.6	Posledice (ne)zadovoljstva zaposlenih	10
<b>3</b>	<b>Motivacija</b>	<b>13</b>
3.1	Opredelitev pojma motivacija in motivirati	13
3.2	Teorije motivacije	14
3.3	Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo	15
3.4	Povezanost med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih pri delu	16
<b>4</b>	<b>Predstavitev izbranega podjetja</b>	<b>19</b>
4.1	Splošni podatki	19
4.2	Zgodovinski razvoj podjetja	19
4.3	Poslanstvo, vizija in smotri podjetja	19
4.4	Organizacijska struktura podjetja	20
<b>5</b>	<b>Raziskava in analiza zadovoljstva zaposlenih</b>	<b>23</b>
5.1	Namen in cilji raziskave	23
5.1.1	Postopek izvedbe raziskave	23
5.1.2	Opis instrumenta za zbiranje podatkov	23
5.2	Analiza odgovorov	23
5.3	Zadovoljstvo zaposlenih	26
5.4	Ugotovitve in predlogi	33
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>35</b>
	<b>Literatura</b>	<b>37</b>
	<b>Priloge</b>	<b>39</b>



## SLIKE

Slika 2.1	Delovno zadovoljstvo, organizacijska klima in kultura podjetja .....	4
Slika 2.2	Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu .....	1
Slika 2.3	Pomembnost zadovoljevanja zaposlenih pri delu.....	1
Slika 2.4	Model dejavnikov vpliva zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih .....	11
Slika 3.1	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	15
Slika 3.2	Model povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu .....	17
Slika 5.1	Razmerje med anketiranci po spolu (v %).....	24
Slika 5.2	Razmerje med anketiranci po starosti (v %).....	24
Slika 5.3	Razmerje med anketiranci po stopnji izobrazbe (v %).....	25
Slika 5.4	Razmerje med anketiranci po stažu v podjetju (v %).....	25
Slika 5.5	Ocena možnosti napredovanja, izobraževanja in usposabljanja.....	27
Slika 5.6	Ocena motivacije .....	28
Slika 5.7	Ocena zadovoljstva z delovnim okoljem in delovnimi pogoji .....	29
Slika 5.8	Ocena medsebojnih odnosov v organizaciji .....	30
Slika 5.9	Vodenje.....	31
Slika 5.10	Ocena notranjega komuniciranja in informiranja .....	32
Slika 5.11	Ocena pripadnosti organizaciji .....	33





## 1 UVOD

V klasični korporativni piramidi je na vrhu uprava, ki skrbi za konkurenčnost s tem, da obvladuje strategijo, zaposleni pa so spodaj in njihova naloga je, da korporativno strategijo lojalno ter poslušno uresničujejo, za kar so nagrajeni z varno zaposlitvijo – dokler je strategija dovolj uspešna, da podjetje dosega dobre poslovne rezultate. Danes je treba piramido obrniti na glavo, tako da so na vrhu zaposleni, ki prevzemajo vso odgovornost za konkurenčnost podjetja in za lastno usposabljanje, da bodo kos vedno zahtevnejšim poslovnim razmeram. Vodilni delavci pa morajo vsakemu zaposlenemu zagotoviti kontekst (razmere, pogoje) za njegovo uspešno delo in za nenehno izpopolnjevanje znanja (Uhan 1998, 522).

Ključni dejavniki uspešnosti vsakega podjetja so s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo uspešni zaposleni. Uspešnost pa vodi posameznika k zadovoljstvu, tako pri delu kot v zasebnem življenju. Denar še vedno ostaja pomemben dejavnik zadovoljstva, vendar ni več edini. Vedno bolj se razmišlja o kakovosti delovnega življenja, ki zapolnjuje tudi dovršen del našega časa. Prav zaradi tega ima v uspešnih podjetjih zadovoljstvo zaposlenih vedno večjo vlogo. S tem, ko podjetje vzdržuje zadovoljstvo svojih delavcev, mu je omogočena boljša konkurenčnost in doseganje zadanih ciljev. Pri tem imajo menedžerji kot vodje nalogo, da oblikujejo cilje in vizije podjetja, ki jih morajo prenesti do vsakega posameznika na delovnem mestu. S tem vplivajo na večjo zavzetost zaposlenih za doseganje načrtovanih ciljev. Odgovornost za konkurenčnost podjetja tako ni več samo v rokah menedžerjev, ampak tudi vseh tistih, ki jih s podjetjem veže delovno razmerje. Pri spremljanju zadovoljstva zaposlenih pa je pomembno predvsem, kako podjetje svojim delavcem omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter dosegajo pri opravljanju delovnih obveznosti tudi določene uspehe.

Zaradi osebnega zanimanja za to temo, smo se odločili, da opravimo analizo stanja zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. V prvem sem, s pomočjo domače in tuje literature, povzel mišljenja različnih avtorjev ter opredelil pojem »zadovoljstvo zaposlenih«, naštel in opisal dejavnike delovnega zadovoljstva, omenil pomembnost zadovoljstva zaposlenih ter kaj privede do nezadovoljstva zaposlenih. Ker se zadovoljstvo zaposlenih pogosto povezuje z motiviranjem, sem opredelil pojma motivacija in motivirati, ter podal nekaj teorij motivacije. V drugem delu pa sledi kratka predstavitev podjetja, raziskava zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji ter interpretacija rezultatov raziskave.



## 2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

### 2.1 Opredelitev pojma »zadovoljstvo zaposlenih pri delu«

V literaturi lahko zasledimo več definicij zadovoljstva zaposlenih. V nadaljevanju je predstavljenih le nekaj definicij različnih avtorjev:

Zadovoljstvo zaposlenih pomeni partnerstvo med zaposlenimi in menedžmentom, ki se ob podpori tehnološke infrastrukture dosega skozi ustrezno usposobljenost in motiviranost sodelavcev za uresničevanje skupnih poslovnih ciljev (Gorišek 2000).

Zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela (Mihalič 2006, 266).

Zadovoljstvo pri delu je prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom. Poznamo tri vidike zadovoljstva pri delu, in sicer vidik vrednosti (tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči), vidik pomembnosti (pomen posameznih vrednosti za zaposlenega) ter vidik zaznavanja (kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami: posameznikove zaznave pa niso vedno natančen odsev resničnosti, zato lahko zaposleni isto stanje različno zaznavajo) (Treven 1998, 131-132).

Zadovoljstvo zaposlenih z delom je pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj zaposlenih (Možina 2001).

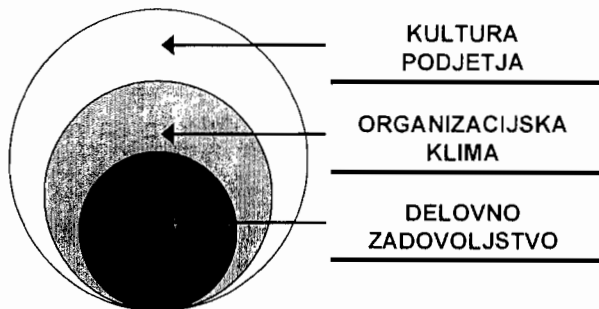
Zadovoljstvo pri delu lahko definiramo kot vsoto vseh pozitivnih in negativnih stališč zaposlenega, ki se nanašajo na njegovo plačo, delovne pogoje, ugled dela, možnost odločanja, samostojnost, stopnjo uspeha, ki ga vzdržuje in nagrade, prejete za ta uspeh, dosežen socialni status v odnosu z delom in odnos s sodelavci in vodstvom (Ebru 1995).

Zadovoljstvo zaposlenih je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami, predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo takrat, ko bo dobil manj kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan 2001, 104).

Delovno zadovoljstvo se nanaša samo na motivacijske vidike kulture podjetja. Tu gre za pomembna vprašanja, kot so: Kaj je zaposlenim v podjetju najbolj pomembno in koliko so s temi dejavniki zadovoljni. Organizacijska klima je širši pojem kot delovno

zadovoljstvo (kar prikazuje slika 2.1) in se nanaša še na druge dejavnike, kot so na primer: prevzemanje odgovornosti, lojalnost, iniciativnost, tesnost nadzora, stili komuniciranja, organizacijske značilnosti itd. Ti dejavniki pogojujejo velike razlike med podjetji, pri čemer pa ni nujno, da so zaposleni zaradi njih bolj ali manj zadovoljni z delovno situacijo. Končno kultura podjetja zadeva še stvari, kot so: tradicija, rituali, vrednote itd., stvari, ki so zakoreninjene v življenje podjetja najgloblje in se najpočasneje spreminjajo (Pogačnik 1999).

**Slika 2.1** Delovno zadovoljstvo, organizacijska klima in kultura podjetja



Vir: Pogačnik 1999

## 2.2 Oblike zadovoljstva zaposlenih

Kot oblike zadovoljstva zaposlenih<sup>1</sup> lahko naštejemo:

### 1. Progresivno zadovoljstvo zaposlenih

Zaposleni se počutijo zadovoljni pri delu. S povečanjem prizadevanja posameznikov lahko dosežemo višjo stopnjo zadovoljstva. Zaradi tega je lahko »ustvarjalno nezadovoljstvo« z upoštevanjem nekaterih vidikov delna sestavina te oblike.

### 2. Stabilno zadovoljstvo zaposlenih

Zaposleni je zadovoljen pri delu, vendar ni motiviran za višjo stopnjo zadovoljstva. Zaradi majhnih spodbud pri delu se posveča predvsem drugim področjem v življenju.

### 3. Ravnodušno zadovoljstvo

Zaposleni občuti nejasno nezadovoljstvo, prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam se zmanjšuje. Pri vzpostavitvi prejšnjega stanja se nezadovoljstvo zmanjša.

### 4. Konstruktivno nezadovoljstvo

<sup>1</sup> Povzeto po Büssing 1998, 571-574.

Posameznik čuti nezadovoljstvo pri delu. Dokler oseba obdrži stopnjo prizadevanja, obvlada situacijski problem ter ga poskuša rešiti na osnovi primerne frustracijske strpnosti. Razen tega si prizadeva za spremembo situacije.

#### 5. Fiksirano nezadovoljstvo

Zaposleni čuti nezadovoljstvo. Zaradi zmanjšane prizadevanja se ne trudi, da bi spremenil situacijo. Za rešitev problema ne vidi nobene možnosti. Nima namena spopasti se s problemom in zaradi tega so možne tudi bolezenske spremembe.

#### 6. Psevdo nezadovoljstvo

Zaposleni čuti nezadovoljstvo. Osrednji problem nastaja pri delu in zmanjšuje prizadevanje. Kot primer lahko navedemo različne načine doseganja motiviranosti ali strožje socialne norme, ki kot posledico prinašajo nezadovoljstvo.

### 2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Dejavnikov, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva je več. Če bi šlo pri zadovoljstvu z delom samo za prisotnost enega dejavnika, bi na primer določena višina plače predstavljala tisto količino, ki zagotavlja zadovoljstvo delavcev. Vemo pa, da določena vsota, ki jo dobijo različni posamezniki za enako količino in kvaliteto istovrstnega opravljenega dela, ne povzroča pri vseh enakega zadovoljstva (Jež in Mohor 1985, 54).

Moorhead in Griffin (1989, 88) delita dejavnike zadovoljstva pri delu v tri velike skupine:

- *organizacijski dejavniki* – plača, možnosti napredovanja, delo samo, varnost in delovni pogoji; (Posameznik lahko čuti različne stopnje zadovoljstva do vsakega od teh dejavnikov, lahko je na primer zelo nezadovoljen s plačo, vendar pa zadovoljen z ostalimi štirimi organizacijskimi dejavniki zadovoljstva.)
- *skupinski dejavniki* – sodelavci in nadrejeni;
- *osebni dejavniki* – potrebe, prizadevanja in ugodnosti.

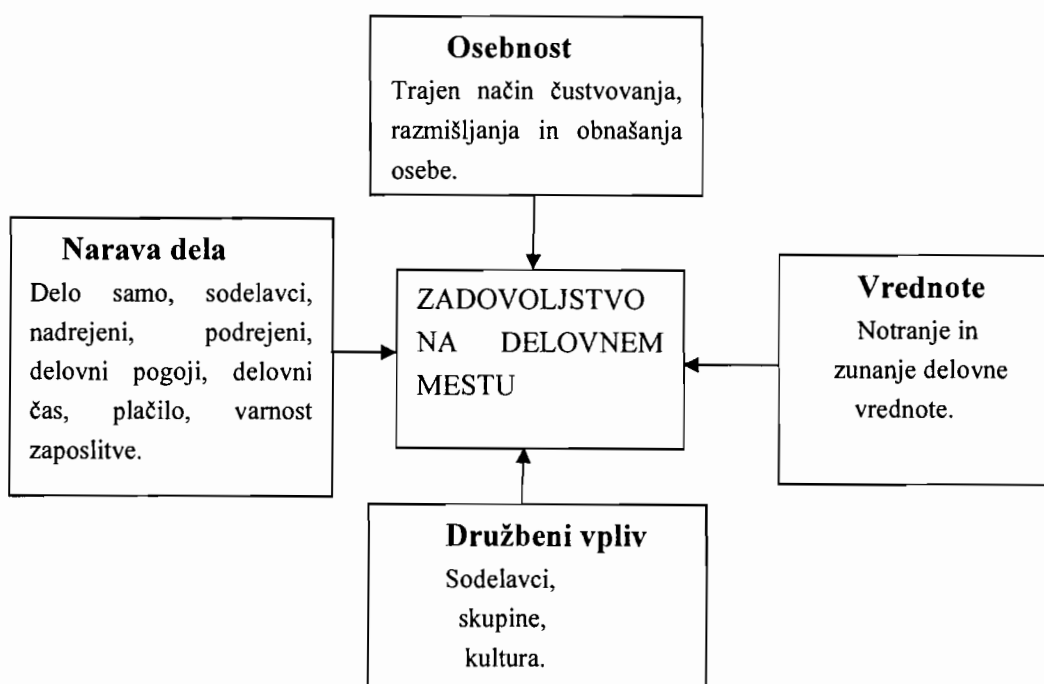
Po Možini (1998, 154-156) lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, združimo v šest različnih skupin:

- *Vsebina dela*: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
- *Samostojnost pri delu*: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.

- *Plača, dodatki in ugodnosti*: pravično ocenjevanje dela in s tem tudi ustrezna višina nagrade oziroma plačila za opravljeno delo, priskrbljena socialna, zdravstvena in razne druge ugodnosti ter dodatki.
- *Vodenje in organizacija dela*: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- *Odnosi pri delu*: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- *Delovne razmere*: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neudobna temperatura, prah, hrup.

George in Jones (1996, 70-78) dejavnike zadovoljstva pri delu razčlenjujeta le v štiri skupine, in sicer (1) osebnost, (2) vrednote, (3) narava dela in (4) družbeni vplivi. Kljub temu pa ta razčlenitev zaobjame vse dejavnike, ki so jih našteali prej omenjeni avtorji. Za zadovoljstvo mora biti zagotovljena skladnost vseh štirih dejavnikov.

**Slika 2.2** Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: George in Jones 1996, 78.

## **2.4 Pomembnost zadovoljstva zaposlenih pri delu**

Gorišek in Tratnik (2003, 17-18) navajata, da so ugotovitve raziskav zadovoljstva zaposlenih postale:

- ključni pokazatelj uspešnosti in ključna sestavina menedžmenta uspešnosti;
- osnova večjih investicijskih odločitev in odločitev o alokacijah virov;
- pomemben del ocene nagrajevanja uspešnosti vodij;
- ključ za dolgoročni uspeh podjetja, motivirano in predano osebje.

Menita tudi, da bodo zaposleni, ki so zadovoljni z uresničevanjem svojih potreb in želja, čutili večjo pripadnost delovni organizaciji, bolj bodo ustvarjalni, bodo dobri sodelavci in tako najboljši glasnik dobrega imena podjetja. Pomembno je, da podjetje posveča veliko pozornost tako zunanjim kupcem, kot tudi zaposlenim v podjetju, saj zadovoljstvo obeh skupin tvori pot do uspešnosti. Pascale navaja ugotovitve številnih raziskav, ki so uspeh podjetij povezale z močnim poudarjanjem skupinskega dela, učenjem, močjo zaposlenih in reševanjem konfliktov (Gorišek, Tratnik 2003, 11).

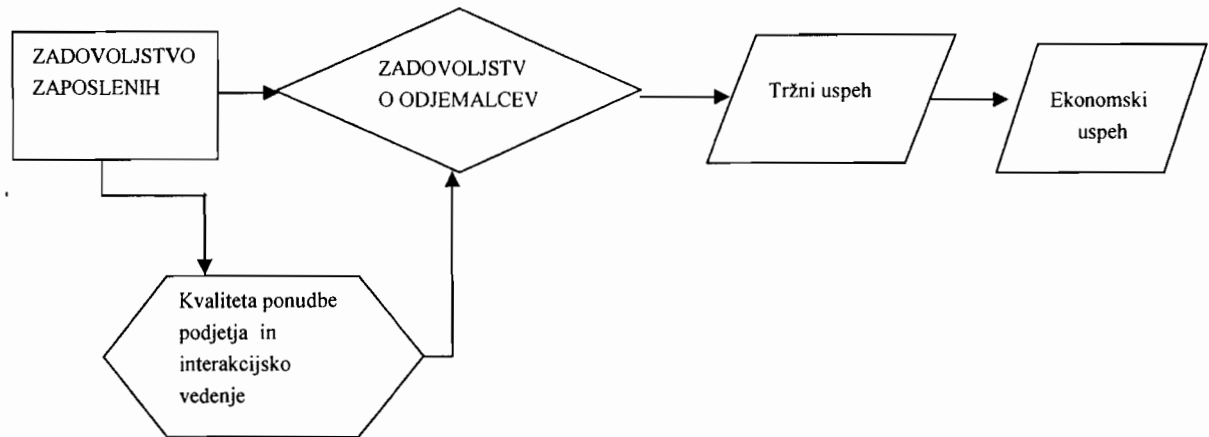
Merkač Skok (2005, 151) meni, da je ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih - kar predstavlja analizo dogodkov, ki so do tega pripeljali - izredno pomembno za vsako združbo. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je po njenem mnenju tesno povezano z dosežki, saj so le ti odraz sposobnosti, napora in priložnosti posameznika. Zaposleni, ki niso zadovoljni, ne vlagajo vse svoje energije v delo in tako ne dajejo polnega prispevka združbi.

Lipičnik (1996, 23) povzema stališče raziskav gibanja »human relations«<sup>2</sup> in pravi, da večje zadovoljstvo zaposlenih ne vpliva vedno na večjo učinkovitost. Zadovoljstvo in učinek sta dva neodvisna cilja, ki si ju podjetje prizadeva doseči. Zadovoljstvo spada med emocionalne cilje, medtem ko učinek spada med razumske cilje. Podjetje mora v prvi vrsti poskrbeti za svoj obstanek, pri čemer je najpomembnejši učinek. Ko si podjetje uspe utrditi svoj položaj na trgu, si mora prizadevati za večje zadovoljstvo zaposlenih.

---

<sup>2</sup> Human relations je teorija o medčloveških odnosih, ki poudarja potrebo po razumevanju različnih faktorjev v podjetju, ki vplivajo na vedenje človeka (Merkač Skok 2005, 46-47).

Slika 2.3 Pomembnost zadovoljevanja zaposlenih pri delu



Vir: Stock 2001, 71.

Stockova (2001, 75) navaja nekaj pomembnih ugotovitev o pomembnosti zadovoljstva zaposlenih za organizacijo:

- zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kvaliteto ponudbe podjetja;
- kvaliteta ponudbe in interakcijsko vedenje podjetja vplivata na zadovoljstvo kupcev;
- iz navedenega lahko sklepamo, da na zadovoljstvo odjemalcev in s tem neposredno na tržni uspeh podjetja vpliva zadovoljstvo zaposlenih;
- empatija zaposlenih ima pozitiven moderiran učinek in kolikor večja je, toliko večja je odvisnost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev;
- vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo odjemalcev je večji, čim večje je zaupanje odjemalca ponudniku, če imamo opraviti z visoko cenovno elastičnim povpraševanjem ali čim pomembnejša je za odjemalca storitev;
- zadovoljstvo zaposlenih vpliva močneje na zadovoljstvo odjemalcev, čim pogostejše so interakcije in poslovni stiki med zaposlenimi in odjemalci;
- vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo odjemalcev je toliko večji, kolikor večja je občutljivost inovacije in integracije storitev z odjemalcem.



## **2.5 Nezadovoljstvo pri delu**

Človek mora nenehno ohranjati določeno biološko in socialno ravnotežje, da ne bi postal žrtev raznih motenj in v ta namen zadovoljuje svoje potrebe. Zadovoljevanje potreb pa je nemalokrat povezano z različnimi ovirami, ki nastanejo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Te ovire so lahko dokaj različne: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega, itd. Vsako oviro doživlja oseba kot subjektivno stanje visoke psihične napetosti (Lipičnik 1996, 28-39). Pri zunanjih ovirah govorimo o frustraciji, ki se v človekovem vedenju kaže kot sovražnost, nazadovanje, napadalnost itd. Pri ovirah, ki so znotraj človeka pa govorimo o konfliktih. Ti pogosto nastanejo kot nesporazum med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami in celo kot nesporazum v osebi sami. Do konfliktov navadno pride zaradi različnih interesov in da bi se organizacije izognile temu, je potrebno za cilj izbrati najboljši interes in ga poskušati doseči.

Dandanes pa časi niso najbolj naklonjeni delavcem, saj se morajo soočiti s prestrukturiranjem, stečajni, negotovo perspektivo zaposlitve, ostro konkurenco itd. Prav to povzroča, da med delavci nastajajo negativna čustva, kot so nezaupanje v delodajalce, demotiviranost in cinizem. V podjetjih posvečajo premalo pozornosti internemu komuniciranju in zaradi tega prihaja do nezadovoljstva.

Nezadovoljstvo delavcev, ki se kaže iz rezultatov merjenj v nekaterih večjih slovenskih podjetjih največkrat povzročajo: plače, premalo informacij, slab sistem nagrajevanja in premalo pohval nadrejenih. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje (Treven 1998, 131).

Kot pravi Tavčar (2003) je pomembno, da se vsi zaposleni zavedajo, katere potrebe zadovoljuje delavec s tem, da je zaposlen v podjetju. Te so:

1. preživi sebe in družino (potreba po preživetju in pripadnosti);
2. ima dobre odnose s sodelavci (potreba po pripadnosti);
3. strokovno ali hierarhično napredovanje (potreba po moči in priznanju);
4. prispeva k izboljšavi kvalitete dela ali zamenja delo (potreba po svobodi).

Res je, da nekatere potrebe težimo v odnosih zunaj organizacije, druge pa v odnosih znotraj organizacije. Predvsem pa je pomembno, da se delavčevo morebitno neustrezno gledanje na zaposlitev in delo spremeni. Delo za delavca ne predstavlja le načina, kako preživeti, ampak ima tako tudi možnost, da sam izbere svoje vedenje zato, da poteši določene potrebe. Posledica tega pa je večja svoboda ter odgovornost za svoje odločitve.

Robbins (1991, 156-157) navaja štiri načine izražanja nezadovoljstva zaposlenih pri delu:

**Izhod:** Nezadovoljstvo, izraženo z nakazovanjem zaposlenega na odhod iz podjetja, zamenjavo službe.

**Mnenje:** Zaposleni poskuša aktivno in konstruktivno izboljšati pogoje, situacijo s predlogi izboljšav, diskusijami, razgovori o problemih z nadrejenimi, v nekaterih primerih tudi preko aktivnosti sindikata.

**Lojalnost:** Zaposleni pasivno, vendar optimistično čaka, da se bo situacija izboljšala, in sicer z zagovarjanjem in zavzemanjem stališč podjetja ter zaupanjem v pravilne odločitve menedžmenta.

**Zanemarjanje:** Zaposleni dopušča možnost, da se bo situacija poslabšala, kar se kaže v odsotnosti, izostankih pri delu, zamujanju na delo, manjšemu prizadevanju in vloženem trudu v delo ter večjem številu napak.

## **2.6 Posledice (ne)zadovoljstva zaposlenih**

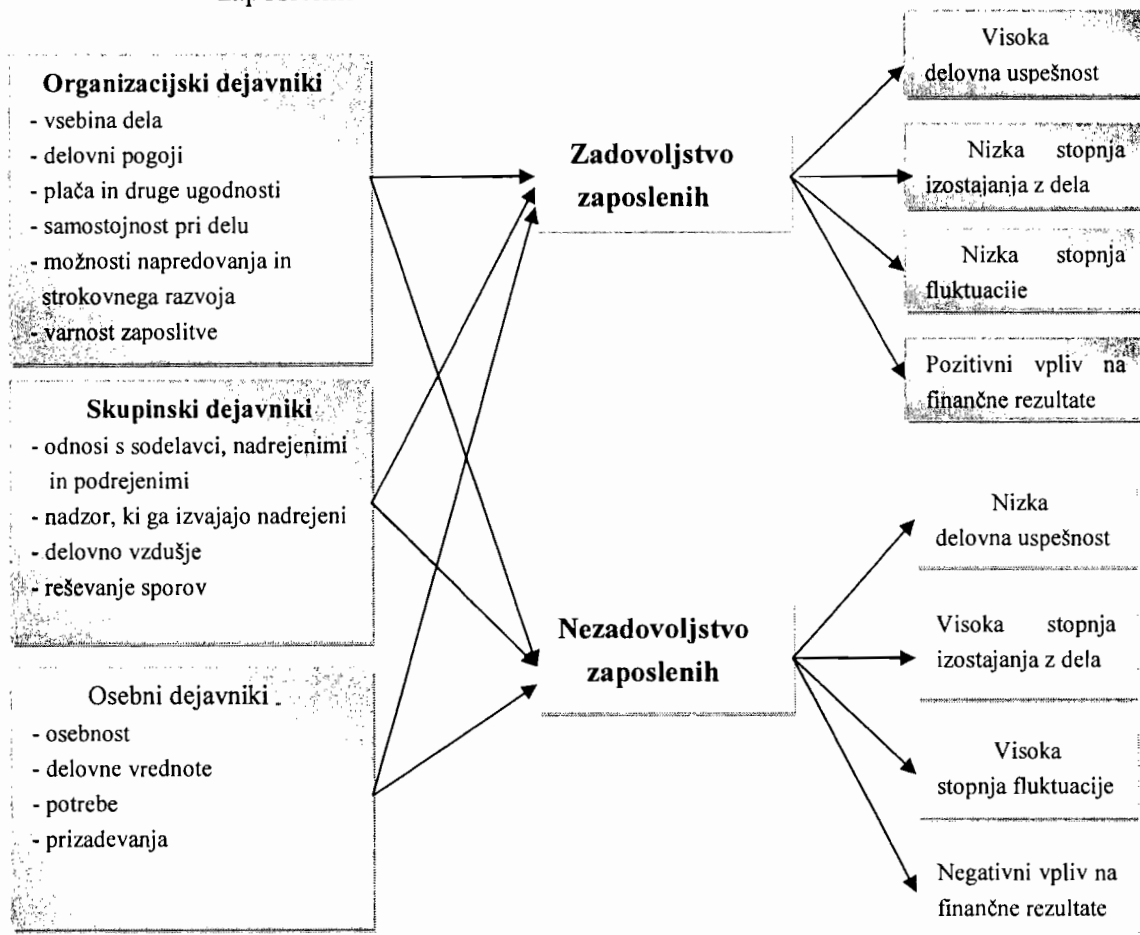
Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic:

- *Delovna uspešnost:* Zadovoljstvo in delovna uspešnost sta povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna tako od zaposlenih kot tudi od delovnega okolja. Zadovoljen delavec je precej bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, vendar pa ni nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu. Za uspešnost je namreč poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še ustrezno znanje in sposobnosti posameznika. Organizacije morajo torej posvečati pozornost znanju in sposobnostim zaposlenih z dobrim izborom zaposlenih pri zaposlovanju in njihovem izobraževanju, hkrati pa morajo težiti k čim višji stopnji motiviranosti zaposlenih (Lipičnik 1997, 154).
- *Odsotnost z dela (absentizem):* Raziskave so pokazale, da nezadovoljni zaposleni večkrat izostajajo z dela kot zadovoljni zaposleni. Če je zaposleni z delom nezadovoljen, bo vsak izgovor dober, da se mu izogne. Oblika odsotnosti z dela so tudi pozni prihodi na delo (Davis in Newstrom 1989, 182-183).
- *Fluktuacija delavcev:* Delavci, ki so zadovoljni pri delu, bodo v manjši meri zapuščali delovno mesto, kjer so zaposleni in iskali zaposlitev drugje. Hkrati pa velja tudi, da imajo podjetja, kjer je stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu nižja, običajno večjo stopnjo fluktuacije zaposlenih (Davis, Newstrom 1989, 181-182).

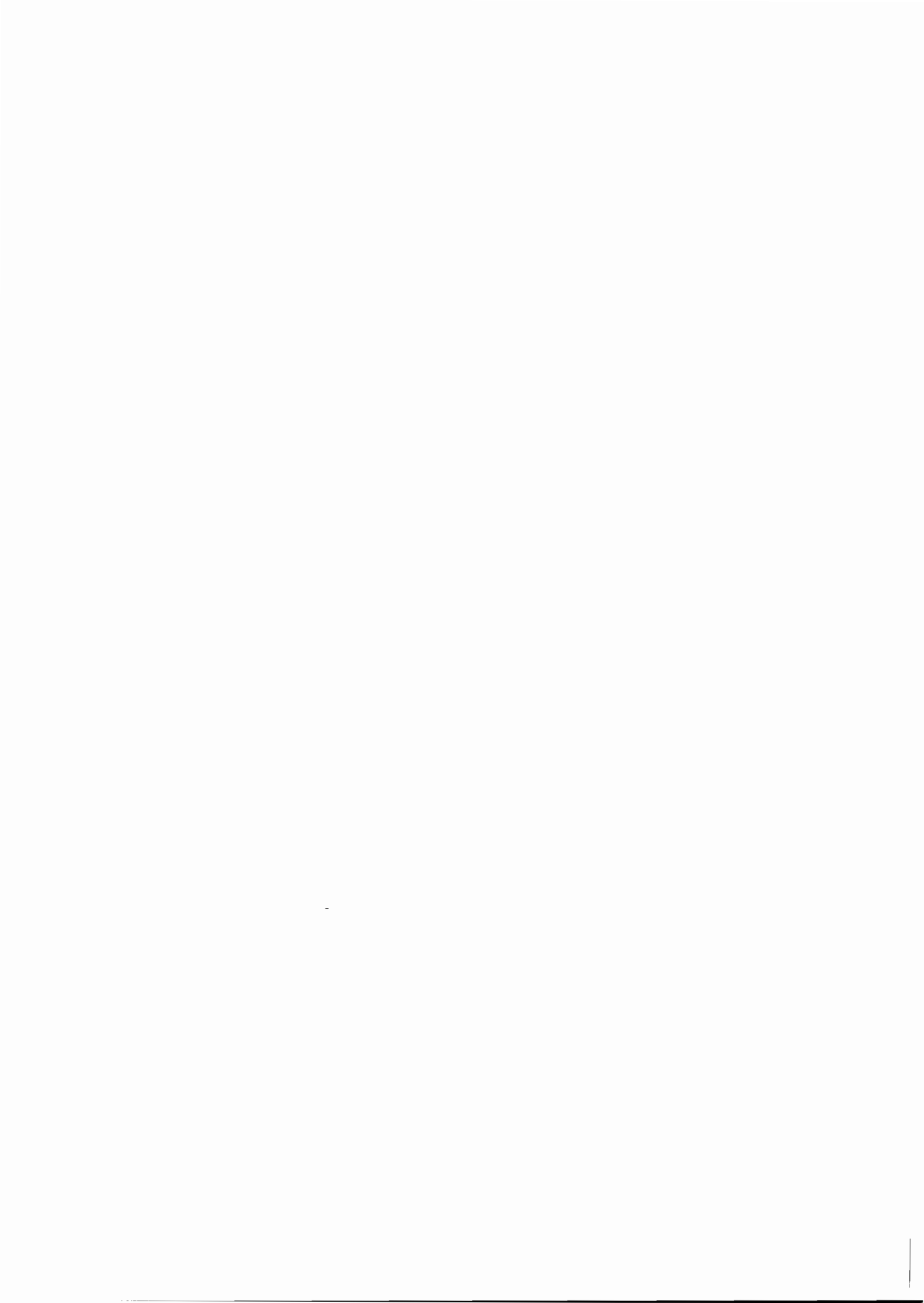
- *Finančni rezultati:* (Ne)zadovoljstvo preko vseh ostalih posledic vpliva končno tudi na finančne rezultate organizacije.

Na sliki 2.4 je prikazan model Dejavniki vpliva zadovoljstva in posledice (ne)zadovoljstva zaposlenih. Iz slike je razvidno, da organizacijski, skupinski ter osebni dejavniki lahko vplivajo na zadovoljstvo kot tudi na nezadovoljstvo zaposlenih pri delu. S tem pa vplivajo tudi na spremembe v odnosu do dela in na izostanek z dela. V primeru, da so zaposleni zadovoljni, bodo le-ti radi prihajali na delo, delali bodo bolj učinkovito, hkrati pa je tudi manjša verjetnost, da si bodo iskali druge zaposlitve. V primeru pa, da so zaposleni nezadovoljni pri svojem delu, se bo to odražalo v nižji delovni uspešnosti, visoki stopnji absentizma, lahko pa celo zapustijo delovno mesto zaradi privlačnejše zaposlitve drugje.

**Slika 2.4** Model dejavnikov vpliva zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih



Vir: Hribar 2007, 12.



### 3 MOTIVACIJA

#### 3.1 Opredelitev pojma motivacija in motivirati

Kaj je motivacija? Za nekatere je to preprosto motorček, gonilna sila, ki jo potrebuje vsaka aktivnost zato, da se izvaja, da nemoteno in uspešno »teče«.

V dnevni praksi in v strokovni literaturi se uporabljajo poleg splošnih izrazov motivacija, motivirati še drugi podpomenski izrazi kot so motivacija za delo, delovna motivacija in motiv za delo. Za razumevanje predmeta obravnave pa je najbolj pomembno, da razumemo predvsem izraza motivacija in motiviranje. Dandanes imajo tako znanstveniki kot tudi izvrševalci svojo definicijo za motivacijo. Izraz »motivacija« lahko povežemo z latinskim izrazom *movere*, kar pa pomeni »sprožiti«, »pognati«. Ta pomen je evidenten v naslednji definiciji, ki je bolj splošne narave:

Motivacija je proces, ki se začne zaradi psihološkega oziroma fiziološkega pomanjkanja ali potrebe, ki aktivira obnašanje ali težnjo, katere namen oziroma cilj je spodbujanje. Prav zato je ključ za razumevanje procesa motivacije v pomenu in odnosu med potrebami, pomanjkanji in spodbudami (Luthans 1998, 141).

V nadaljevanju so predstavljene še nekatere definicije obeh izrazov.

Šinko (2000, 84) meni, da je delavčeva dejavnost vedno odvisna od nekih notranjih pobud ali pa od zunanjih dražljajev. Ta gibalna delavčeve dejavnosti imenujemo s skupnim imenom motivacija. V delovni situaciji delujejo poleg njegovih motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, še taka gibalna, ki so vezana izrazito na delovno situacijo. Motivacija ljudi na delu izvira iz: pohvale in graje, konfliktna situacije, tekmovanja, sodelovanja, stimuliranja s plačo.

Uhan (2000, 11) pa pravi, da je motivacija nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega (poslovnega) življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti. Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrča od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj (Uhan 2000, 12).

Motiviranje pomeni večče spodbujanje sodelavcev k sproščanju njihovih zmogljivosti in zamisli, da pridemo do ustvarjalnega delovnega ozračja. Obenem to

pomeni osnovo za njihovo neposredno osebno in strokovno rast. Motiviranje zajema izbrane ukrepe, ki usmerjajo človeka k določenemu cilju. Ukrepi so različni: primerna navodila, stimulatívni primeri, spodbude, priznanja, nagrade, izzivi, prepričevanje, novo znanje, obogatitev dela, zadovoljevanje različnih osebnih potreb, interesov, želja itd. (Možina 1999, 2-3).

Po Dimovskem je motivacija psihološki proces, ki posameznika spodbuja, da bi dosegel zastavljene cilje. Ta proces vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in podjetja kot celote. Ugotovili so, (1) da se motivacija spreminja z obnašanjem, (2) da ni edini dejavnik, ki vpliva na vedenje, (3) da vedenje vpliva na uspešnost ter (4) da je motivacija pogojni dejavnik, a ne zadosten element za uspešnost poslovanje organizacije in dela posameznikov. Nanaša se na sile znotraj ali zunaj posameznika, ki v njem sprožajo navdušenje za neko počutje in mu pomagajo pri tem vztrajati (Dimovski et al. 2005, 255).

### **3.2 Teorije motivacije**

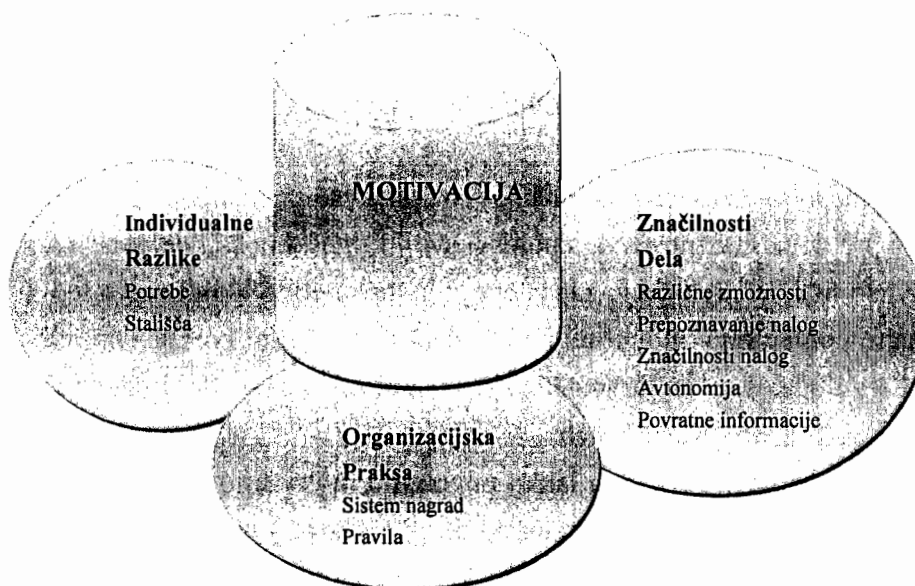
O motivaciji in motiviranju je bilo že veliko napisanega. O tem obstajajo tudi številne teorije, ki obravnavajo motivacijo iz različnih vidikov. Tako ali drugače vse iščejo odgovor na vprašanje, kaj žene človeka na delovnem mestu k delu. Najbolj tipične teorije so (Florjančičin in Ferjan 2000, 134):

1. Teorije motivacije, ki izhajajo iz teze, da človekova pripravljenost za delo izhaja iz nezadovoljenih potreb. Najbolj tipična je teorija motivacije po Maslowu, katera je tudi pogosto objavljana. Druge teorije motivacije, ki izhajajo iz vidika človekovih nezadovoljenih potreb so še: teorije McClelland-a, Alderfer-ja in drugih.
2. Teorije motivacije in motiviranja, ki izhajajo iz teze, da sama narava dela in medčloveški odnosi na delovnem mestu (sem spada tudi stil vodenja) vplivajo na pripravljenost človeka za delo. Najbolj tipična je teorija motivacije po Herzbergu.
3. Teorije motivacije in motiviranja, ki izhajajo iz obravnave behaviorizma posameznikov na delovnem mestu. Te teorije zagovarjajo tezo, da se posamezniki na delovnem mestu zelo različno obnašajo, zato je do njih treba pristopiti z različnimi stili vodenja. Najbolj značilni sta teorija X in teorija Y po McGregorju in teorija podajanja naloge strokovnjaku oziroma nestrokovnjaku po Glasser.
4. Druge teorije.

### 3.3 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Izmed vseh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo<sup>3</sup>, bomo predstavili le tri pomembnejše: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo menedžerji misliti na vse tri dejavnike. Menedžerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator. Da bi menedžer lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Slika 4 prikazuje interakcijo med temi tremi dejavniki ali skupinami spremenljivk.

**Slika 3.1** Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik 1998, 162.

#### *Razlike med posamezniki*

Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Na splošno bi ljudem lahko ponudili nekatere priložnosti, da bi se oprijeli česa novega (Lipičnik 1998, 162).

#### *Lastnosti dela*

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in

<sup>3</sup> Povzeto po Lipičnik 1998, 162-163.

določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik 1998, 163).

#### *Organizacijska praksa*

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, itd.), z nagradami pa definiramo bonitete ipd., kar lahko privlačuje nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1998, 163).

### **3.4 Povezanost med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih pri delu**

Težnja ljudi sili, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato nikoli ne bi smeli dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja, obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti (Lipičnik in Možina 1993, 44).

Dejavniki zadovoljstva in motivacije so ponavadi povezani<sup>5</sup>. Vsebina dela, samostojnost pri delu, možnosti za uporabo svojih sposobnosti, delovne razmere in delovni izzivi so tisti, ki motivirajo zaposlenega in ga naredijo hkrati tudi zadovoljnega. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi menedžerji, saj je njihov glavni cilj doseči pričakovane rezultate, kar pa je možno le v okolju, kjer so se ljudje pripravljene maksimalno angažirati za dosego le teh.

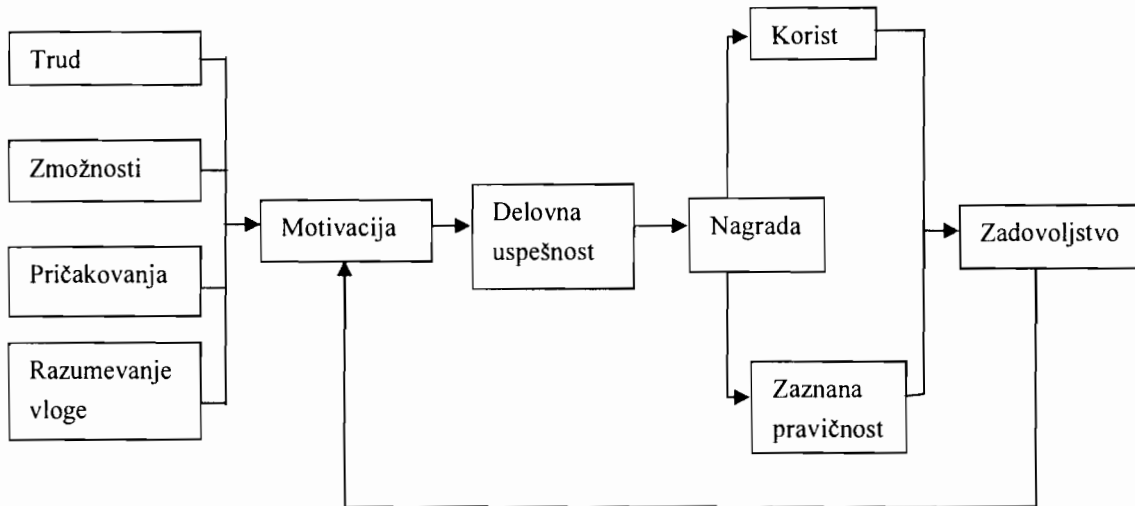
S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot pa nezadovoljen (Možina 1995, 5).

Kot vidimo iz modela (slika 3.2), vplivajo na motivacijo tudi drugi pomembni dejavniki: trud, zmožnosti, pričakovanja in razumevanje vloge (kako dobro posameznik razume svoje delo, delovne naloge). Torej zadovoljstvo pri delu ni edini dejavnik, ki vpliva na motivacijo, je pa lahko eden od njih (Armstrong 1991, 169-170).

Če zadovoljstvo zaposlenega pri delu vpliva na njegovo motivacijo za delo lahko rečemo, da zadovoljstvo pri delu posredno prek motivacije lahko vpliva na povečano delovno uspešnost. Seveda pa je končni rezultat odvisen od tega, koliko truda posameznik vложи v izvajanje zadane naloge, ali ima potrebne zmožnosti, ki omogočajo, da lahko nalogo opravi, kakšna so posameznikova pričakovanja ter kako dobro posameznik razume svojo vlogo in naloge, ki so mu zadane.



**Slika 3.2** Model povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu



Vir: Armstrong, 1991, 170.



## **4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA**

### **4.1 Splošni podatki**

Naziv in sedež družbe:	Plama-pur d. d. Podgrad Podgrad 17 6244 Podgrad
Vrsta organizacije:	Delniška družba d. d.
Dejavnost:	Proizvodnje izdelkov iz plastičnih mas
Število zaposlenih:	250

### **4.2 Zgodovinski razvoj podjetja**

Plama, predhodnica današnjega podjetja Plama-pur d.d. je bila v register vpisana 9. novembra leta 1955 s sedežem v Podgradu. V podjetju je zaposlenih 250 delavcev, ki s svojimi bogatim znanjem in izkušnjami povečujejo vrednost podjetja. Dejavnost podjetja je proizvodnja in predelava mehke poliuretanske pene različnih oblik in možnosti uporabe, kar uvršča podjetje v dejavnost proizvodnje izdelkov iz plastičnih mas. Njihove izdelke najdemo v industriji oblazinjenega pohištva, v avtomobilski, tekstilni in čevljarški industriji, v tapetništvu, pri proizvodnji filtrov, pri embaliranju izdelkov, izdelkov za športno opremo, prostorov s posebnimi lastnostmi, kot so glasbeni, snemalni in televizijski studii (absorbacija zvoka). Za široko potrošnjo izdelujejo ležišča, sedeže za otroški program, zglavnike, čistilne gobice Vileda ... Danes lahko družba ponudi več kot 100 tipov mehkih poliuretanskih pen. Plama - pur v zadnjih letih beleži dinamično rast, svoj obseg poslovanja je v zadnjih desetih letih povečalo za več kot štirikrat, v tem času je uspešno prebrodilo vrsto kriz in vsa leta posluje z dobičkom.

### **4.3 Poslanstvo, vizija in smotri podjetja**

Kot za vsako podjetje je tudi za Plamo-pur v prvem planu obstoj podjetja ter povečevanje donosnosti. V Plami-pur uresničujejo svoje poslanstvo skozi doseganje ciljev, ki so si jih zadali. Zato si stalno prizadevajo:

- zadovoljiti kupca, saj je njegovo zadovoljstvo s proizvodi in storitvami nagrada za njihova prizadevanja pri izpolnitvi njegovih zahtev,
- uspešno sodelovati z najboljšimi dobavitelji,
- stalno izboljševati delovne procese in s tem vzpostaviti odlično kakovost njihovih proizvodov in storitev,

- uporabljati varne in zdravju neškodljive metode in postopke dela ter dvigniti ekološko zavest zaposlenih,
- vzpostaviti okolju prijazno poslovanje in s stalnim spremljanjem emisij zmanjšati obremenitev okolja na najmanjšo možno raven,
- uskladiti poslovanje z okoljsko politiko,
- v skrbi in odgovornosti do sočloveka se odzivati na probleme iz okolja.

Plama-pur želi ostati vodilni proizvajalec mehke poliuretanske pene na tržiščih Slovenije in državah južne Evrope in na njih še povečati tržne deleže. Prav tako želijo ohraniti pozicijo zanesljivega partnerja pri nastopu na tržiščih zahodne Evrope. Cilj podjetja je uvrstiti se med evropske uspešne in uveljavljene dobavitelje mehkih poliuretanskih pen ter postati pomemben dobavitelj mehke poliuretanske pene z različnimi fizikalno kemijskimi lastnostmi sestavljavcem avtomobilskih delov na evropskem trgu. V podjetju si bodo z velikim trudom in s pomočjo stotine predelovalcev ter s svojimi strokovnjaki, ki znajo lastnosti pen s pridom izkoristiti in jim vtakati novo uporabnost, prizadevali, da dosežejo končni cilj, kar postaja tudi smoter njihovega početja, in to je zadovoljstvo uporabnikov.

Zavedajo se, da bo to možno le z doslednim izvajanjem dela na vseh področjih poslovanja. Zagotavljajo, da ne bodo spali na lovorikah, ki pa jih je zelo veliko.

#### **4.4 Organizacijska struktura podjetja**

Iz makroorganizacijske sheme podjetja Plama-pur d.d. (Priloga 1) je razvidno, da gre za divizijsko oziroma produktno organizacijsko strukturo. Za to vrsto strukture je značilno, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirano. Podjetje je organizirano v posamezne procesne enote oziroma profitne centre. Organizacijsko strukturo podjetja Plama-pur d.d. sestavljajo profitni centri in skupne službe. Družba ima naslednje profitne centre (v nadaljevanju PC):

1. PC Razvoj in proizvodnja blokov
2. PC Role
3. PC Oblikovani izdelki
4. PC Čistine gobice
5. PC Kosmit

Po Lipičniku (1998, 52) je osnovni kriterij za organiziranje profitnega centra možnost merjenja vlaganja in dobljenih rezultatov. Posamezen del, ki predstavlja tehnično-tehnološko oziroma delovno celoto, dobi značaj profitnega centra pod pogojem, če je možno meriti in vrednotiti vse vložke in vse dobljene rezultate. Vodstvo

profitnega centra je avtonomno pri organiziranju dela in poslovanja, odgovorno pa je za stroške in prihodke. Odgovornost za dohodke – rezultate je povezana s pristojnostjo organizacijskega ukrepanja. To daje organizacijski strukturi prilagodljivost. Vodstvo profitnega centra prilagaja svojo organizacijo glede na zahteve notranjega ali zunanjega okolja z ukrepi, ki mu omogočajo čim učinkovitejše doseganje profita – rezultata. Kratkoročna usmerjenost vodstva profitnega centra pa se usklajuje s strategijo dela in razvoja celotne organizacije.

Pomanjkljivosti divizijske organizacije se kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. Med programi oziroma panogami se lahko razvije prevelika konkurenca; konkurenco do določene mere celo spodbujajo; ker jo smatrajo kot gonilo napredka.

Z divizijsko organizacijo dosežemo večjo prilagodljivost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske strukture. Ta prilagodljivost pa se kaže tudi v temeljnih zahtevah vsake organizacije, da obvladuje konkurenco s pomočjo inovacij in stalnim zniževanjem stroškov.



## **5 RAZISKAVA IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

### **5.1 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je ugotoviti in predstaviti dejansko vzdušje, ki vlada med zaposlenimi v podjetju Plama-pur. Zanima me dejansko stanje na vseh področjih dela, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in ugotoviti vpliv medsebojnih odnosov na motiviranost zaposlenih.

#### ***5.1.1 Postopek izvedbe raziskave***

Za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu v podjetju Plama-pur je bil uporabljen anonimen vprašalnik, ki sem ga sam razdelil po skupinah v posameznih oddelkih podjetja. Anketiral sem 120 zaposlenih in prav vsi so izpolnili vprašalnik. Razlog, da so se prav vsi odzvali na anketiranje vidim v tem, da sem navodila za izpolnjevanje osebno podal vsaki skupini posebej ter da sem bil prisoten za dodatna vprašanja.

#### ***5.1.2 Opis instrumenta za zbiranje podatkov***

Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu sem zaposlene vprašal po demografskih značilnostih (spol, starost, stopnja izobrazbe in staž v podjetju), v drugem delu pa sem po področjih ugotavljal zadovoljstvo pri delu:

- z možnostjo napredovanja, izobraževanja in usposabljanja,
- z motivacijo,
- z delovnim okoljem in delovnimi pogoji,
- z medsebojnimi odnosi v organizaciji,
- z vodenjem,
- z notranjim komuniciranjem in informiranjem in
- s pripadnostjo organizaciji.

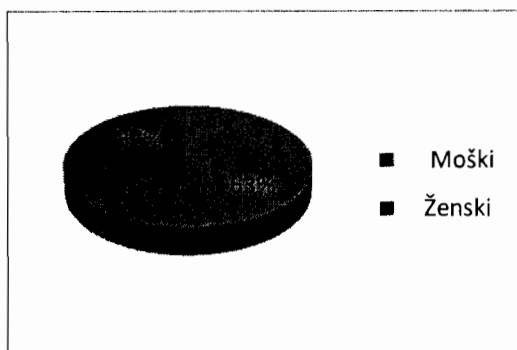
Zadovoljstvo zaposlenih sem meril z večstopenjsko numerično lestvico. Anketiranci so vsak dejavnik ocenjevali z lestvico od 1- popolnoma se ne strinjam do 5- popolnoma se strinjam.

### **5.2 Analiza odgovorov**

#### *Spol*

V podjetju je skupno 250 zaposlenih, v raziskavi je sodelovalo 120 anketirancev, kar je 48% vseh zaposlenih, od tega je bilo 37 % žensk in 63 % moških (slika 5.1).

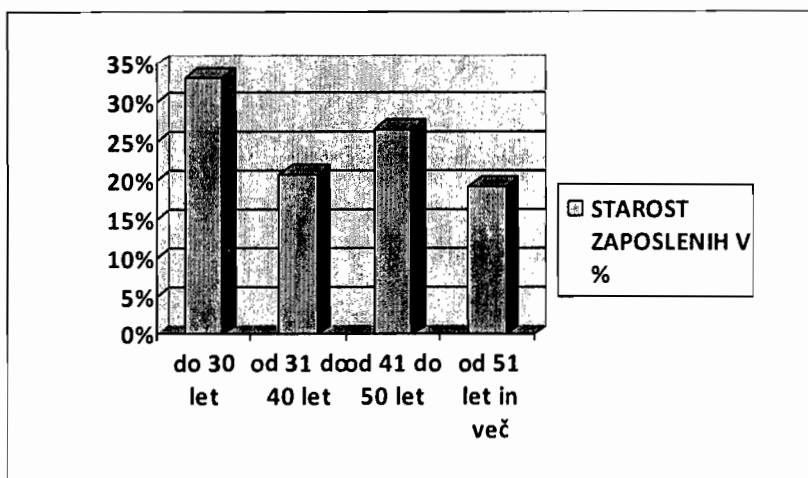
**Slika 5.1** Razmerje med anketiranci po spolu (v %)



### Starost

Na sliki 5.2. je prikazano razmerje anketirancev po starosti. Med anketiranci prevladujejo tisti, ki so stari do 30 let, teh je 33 %, sledijo zaposleni stari od 41 do 50 let, katerih je 27 %. 21 % anketirancev spada v starostni razred od 31 do 40 let, najmanj, to je 19 % pa jih je starih 51 let in več. To nam pove, da je vprašalnik izpolnjeval pretežno mlad kader.

**Slika 5.2** Razmerje med anketiranci po starosti (v %)

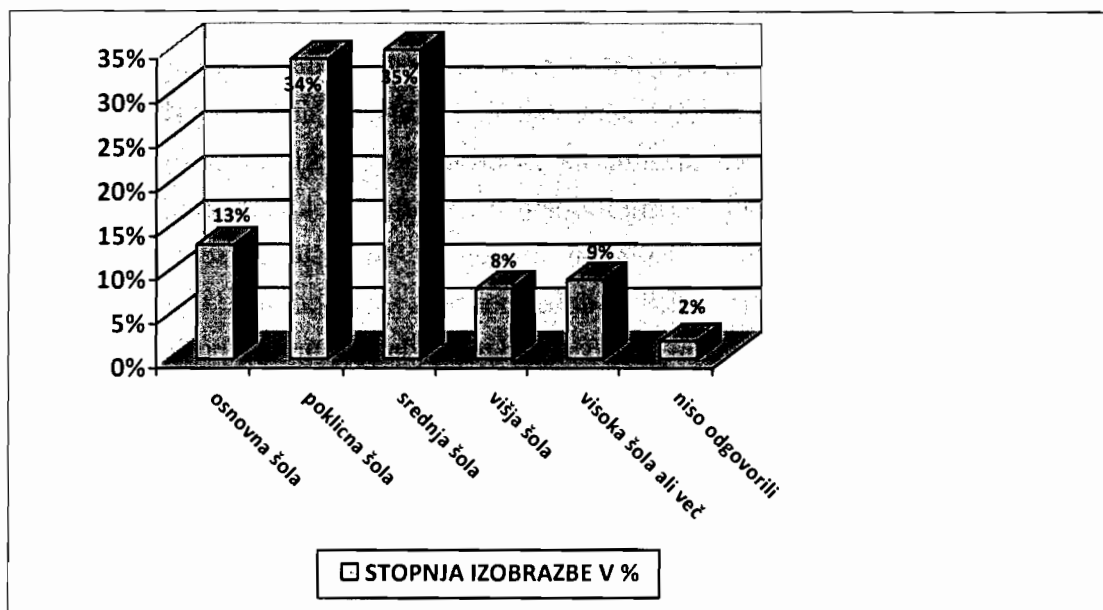


### Stopnja izobrazbe

Iz slike 5.3 je razvidno, da ima največ anketirancev (35 %) srednješolsko izobrazbo. Tesno za njimi jim s 33 % sledijo anketiranci s poklicno izobrazbo. Osnovno šolsko izobrazbo ima 13 % anketirancev. Visoko šolo ali podiplomski študij je končalo 9 % anketirancev. Najmanj anketirancev (8 %) ima končano višjo šolo, 2 % anketirancev pa nista odgovorila na vprašanje o stopnji izobrazbe.

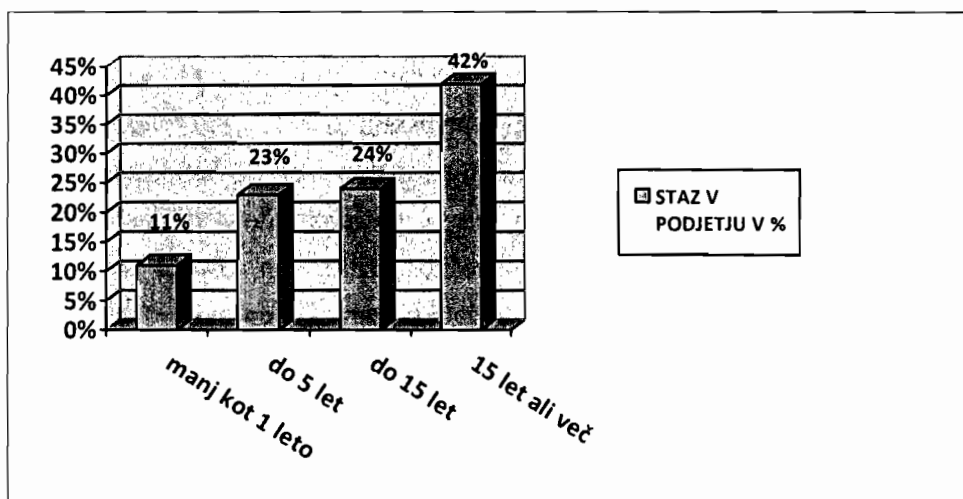


Slika 5.3 Razmerje med anketiranci po stopnji izobrazbe (v %)

*Stož v podjetju*

Kar 42 % anketirancev je v podjetju že 15 let ali več. S 24 % jim sledijo tisti, ki so v podjetju do 15 let, 23 % pa je tistih s stažem v podjetju do petih let. Najmanj, to je 11 %, je tistih, ki so v podjetju Plama-pur manj kot eno leto.

Slika 5.4 Razmerje med anketiranci po stažu v podjetju (v %)



### 5.3 Zadovoljstvo zaposlenih

Ocene so bile nizke, na kar pa mislim, da je v večjem meri vplivalo dejstvo, da so v podjetju Plama-pur sredi procesa spreminjanja plačilnega sistema plač. Vendar je kljub temu dejstvu klima v organizaciji na zaskrbljujoče nizki ravni. Najnižje ocene so anketiranci podali za področje motiviranosti za delo, na kar vpliva že prej omenjeni strah pred novim plačilnim sistemom v podjetju. Najvišje pa so anketiranci ocenili področje pripadnosti podjetju, kar je dober podatek, saj to pomeni, da so zaposleni kljub nezadovoljstvu vseeno ponosni, da so zaposleni v Plama-pur, kar posledično pomeni, da obstajajo »zdravi temelji« za izboljšanje klime v organizaciji.

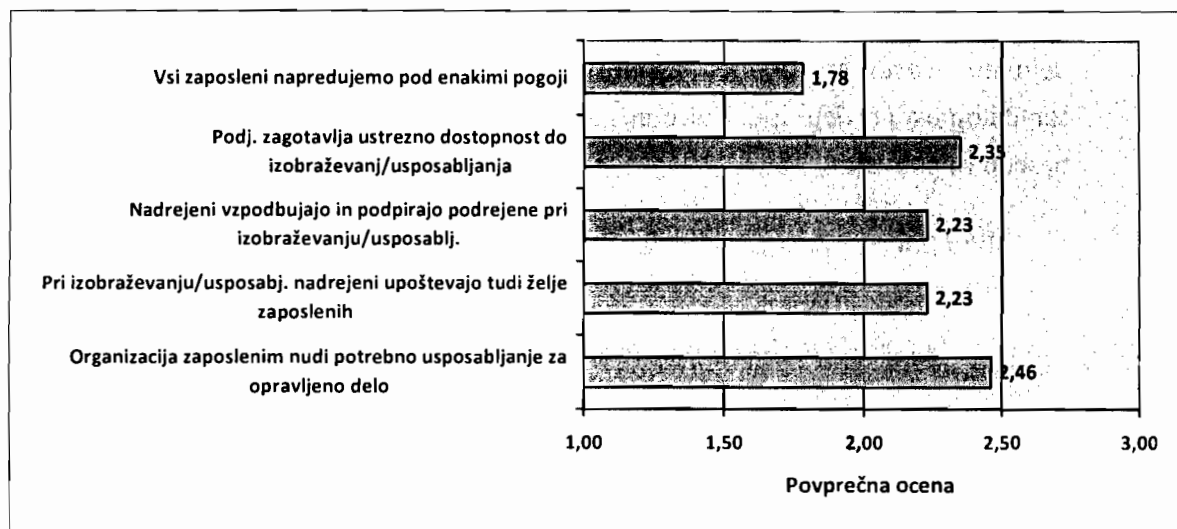
#### *Ocena možnosti napredovanja, izobraževanja in usposabljanja*

Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za opravljanje dela in to je tudi dejavnik ki so ga anketiranci na tem področju ocenili z najvišjo povprečno oceno 2,46. Tretjina anketiranih je podalo oceno 2, kar 24 % je dalo najnižjo oceno in ostalih 18 % je obkrožilo oceno 4 ali 5. Drugo najvišjo oceno 2,35 je dobil dejavnik zagotavljanja ustrezne dostopnosti do izobraževanja in usposabljanja. S povprečno oceno 2,23 sta bila ocenjena dejavnika »nadrejeni spodbujajo in podpirajo podrejene pri izobraževanju/ usposabljanju« ter »upoštevanje želja zaposlenih pri izobraževanju/usposabljanju«. Kar 65 % anketiranih je pri teh dveh dejavnikih podalo oceno 1 ali 2, kar kaže na veliko nezadovoljstvo zaposlenih s spodbujanjem in upoštevanjem njihovih želja pri izobraževanju/usposabljanju.

V najslabše ocenjenem dejavniku (ocena 1,78) se jih več kot polovica (53 %) ne strinja s tem da vsi zaposleni napredujejo pod enakimi pogoji, zato so obkrožili oceno 1. 41 % jih je podalo oceno 2 ali 3, oceno 4 ali 5 pa ostalih 6 % .

Predlagamo, da vodje bolj skrbno preučijo področje napredovanja, ter mu namenijo več pozornosti in kontrole. Mnenja smo, da je potrebno določiti jasne kriterije za napredovanje in redno preverjati delovno uspešnost, znanje in veščine posameznika ter zaslužnost kandidata za napredovanje, saj lahko zaradi nepravilne izbire pride do konfliktnih situacij, kar zelo slabo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 5.5 Ocena možnosti napredovanja, izobraževanja in usposabljanja



### Ocena motivacije

Na področju motivacije je bil z najvišjo povprečno oceno 2,52 ocenjena trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen ali graja. S povprečno oceno 2,45 sledi dejavnik »zaposleni v naši organizaciji so motivirani za svoje delo«. S trditvijo, da se v organizaciji ceni dobro opravljeno delo, se popolnoma ni strinjalo 34 % anketirancev, 28 % se jih delno ni strinjalo, 24 % jih je izbralo srednjo možnost, 10 % jih meni da ta trditev delno drži in le 4 % so se popolnoma strinjali. Skupna srednja ocena tega dejavnika je 2,2. Z oceno 2,03 je bila ocenjena trditev, da se dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazi. Tudi tukaj sta bili oceni 1 in 2 največkrat obkroženi, skupaj kar 69 % anketiranih. Srednjo oceno je obkrožilo dobrih 23 %, sledi ocena 4 s 7 % in pa ocena 5, katere delež znaša slab odstotek anketirancev.

Najslabše sta bila ocenjeni trditvi »Tisti ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani« (ocena 1,88) in trditev »Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela« (ocena 1,8). Pri teh dejavnikih se je daleč največji delež anketirancev odločilo za oceno 1 in sicer pri prvi 45 % pri drugi pa dobrih 46 %.

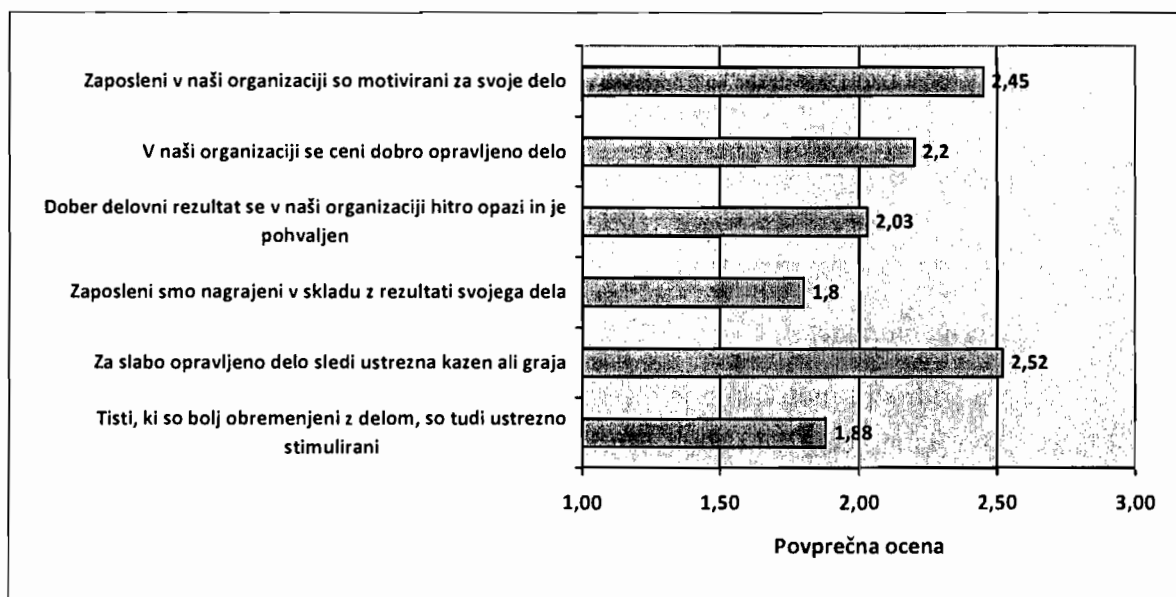
Področje motivacije je najslabše ocenjeno področje, kar kaže na slabo motiviranost zaposlenih. V podjetju Plama-pur vprašanje materialne motivacije ni vprašljivo, saj podjetje zagotavlja redno plačo, ki je med najvišjimi v regiji. Zaposleni prav tako dobijo trinajsto plačo ter božičnico. Problem je v nematerialni motivaciji.

Kot pravi Richard (1997, 10–11) moramo ločiti med motivacijo in manipulacijo. Manipulacija je, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti.

Da se v podjetju izboljša stanje motiviranosti, je potrebno odpraviti manipulativni stil, saj ta način ravnanja ne ustvarja idealnega stanja, v katerem bi bila prizadevanja

vseh zaposlenih usklajena in bi si se vsi trudili za doseganje skupnih ciljev. Za uspešno opravljanje dela so pomembni tudi nematerialni motivacijski dejavniki, kot so: urejeno delovno mesto in okolje, zanimivo in dinamično delo, možnost napredovanja, samostojnost pri delu ipd. Potrebna je tudi več motiviranja s spodbudo, priznanji, lepo besedo in pohvalo.

**Slika 5.6** Ocena motivacije

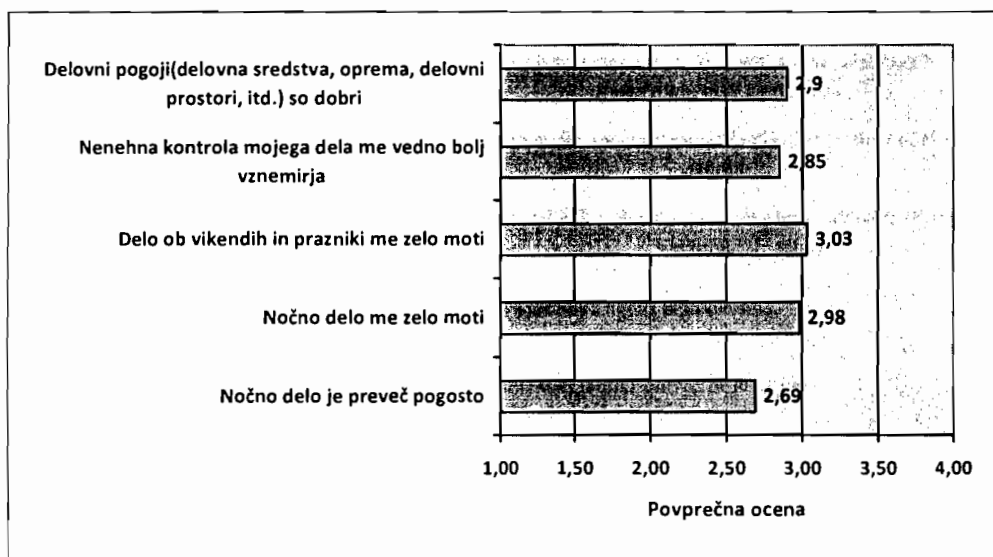


#### *Ocena zadovoljstva z delovnim okoljem in delovnimi pogoji*

Iz slike 5.7 je razvidno, da so anketiranci srednje opredeljeni do dela med vikendih in praznikih. Največji delež anketirancev (34 %) je ta dejavnik ocenilo z oceno 3 in tudi povprečna ocena 3,03 to potrjuje. »Nočno delo me zelo moti« sledi z malo nižjo povprečno oceno 2,98. Ta dejavnik so ocenjevali predvsem moški, ker ženske v podjetju Plama-pur ne delajo v nočni izmeni. Povprečna ocena 2,9 kaže na to in tudi skoraj polovica anketiranih je tako ocenilo, da so delovni pogoji v podjetju na srednji ravni. Malo manj so zadovoljni z nenehno kontrolo nad njihovim delom, povprečna ocena znaša 2,85. Da je nočno delo preveč pogosto, je menila večina anketiranih, saj je 42 % obkrožilo oceno 1 ali 2, srednjo oceno je izbralo 33 %, 4 in 5 pa je izbralo ostalih 25 % anketirancev. Na to trditev je odgovarjalo 83 % anketirancev, od tega je bilo 73 % moških.

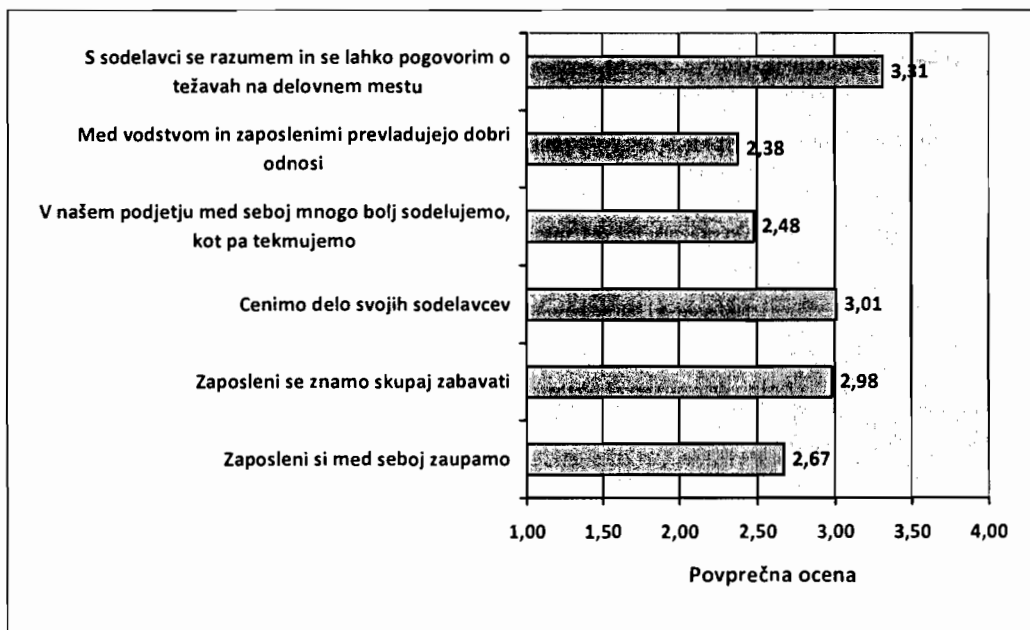
Zaposleni v podjetju so na splošno zadovoljni z delovnim okoljem in delovnimi pogoji, le do preveč pogostega nočnega dela niso preveč naklonjeni.

Slika 5.7 Ocena zadovoljstva z delovnim okoljem in delovnimi pogoji



#### Ocena medsebojnih odnosov v organizaciji

Na četrtem področju, ki se je nanašalo na medsebojne odnose zaposlenih, več kot polovica anketirancev meni, da se s sodelavci dobro razume in se lahko pogovarja o problemih na delovnem mestu. Spodbudna je tudi ocena 3,01, ki kaže, da anketiranci cenijo delo svojih sodelavcev. Skoraj identični so rezultati, kjer sem anketirance vprašal, če se znajo zabavati skupaj. Povprečna ocena 2,67 kaže, da medsebojno zaupanje v organizaciji ni prav na visoki ravni, saj je po 31 % anketirancev izbralo oceno 2 in 3, 16 % se s to trditvijo popolnoma ni strinjalo, ostalih 22 % pa se je delno ali popolnoma strinjalo. Najslabše ocenjena dejavnika sta »V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo« z oceno 2,48 in »Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi« s povprečno oceno 2,38. Z zadnjo trditvijo se kar 34 % anketirancev popolnoma ni strinjalo in so izbrali oceno 1.

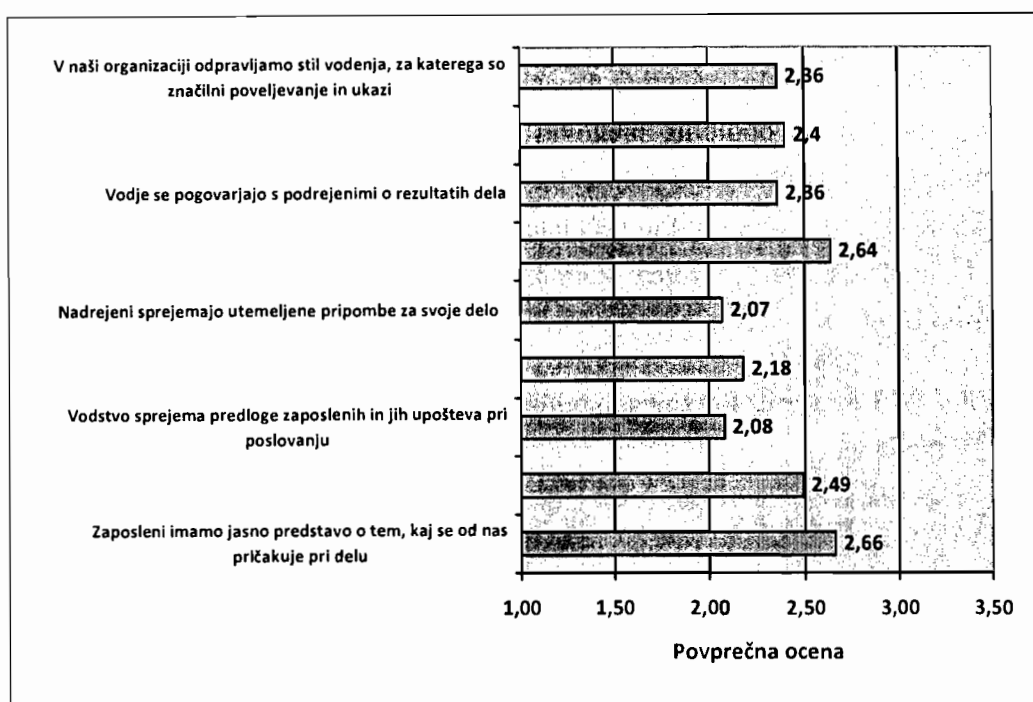
**Slika 5.8** Ocena medsebojnih odnosov v organizaciji

### Vodenje

Področje vodenja v raziskavi spada med slabše ocenjene, saj nobena ocena ne presega povprečne ocene 3. Še najvišje sta bili ocenjeni trditvi, ki sta ugotavljali ali imajo zaposleni jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (povprečna ocena 2,66) in pa, če se spodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo (povprečna ocena 2,64). Iz povprečne ocene 2,49 je razvidno, da se večina anketiranih ne strinja oziroma le delno strinja s tem, da vodje spodbujajo ustvarjalno delo. Pri tej trditvi je kar 93 % anketiranih v približno enakih deležih podalo oceno 1, 2 ali 3. S trditvijo, da lahko odkrito povedo svoje mnenje se več kot tretjina zaposlenih popolnoma ni strinjalo, kar je posledično vplivalo na nizko povprečno oceno to je 2,40. Presenetljivo je tudi, da kar 53 % anketiranih meni, da se v organizaciji ne odpravlja stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. 59 % anketiranih je mnenja, da se vodje z zaposlenimi ne pogovarjajo o rezultatih dela. Prav tako velik delež, kar 68 % anketirancev meni, da nadrejeni ne sprejemajo pripomb za svoje delo. Da delodajalec izpolni obljube, ki jih da zaposlenim, meni 7 % anketiranih, 30 % jih je z oceno 3 neopredeljenih, 63 % pa se jih deloma ali popolnoma ne strinja. Kar 67 % anketiranih se deloma ali popolnoma ne strinja s trditvijo, da vodstvo sprejema predloge zaposlenih in jih upošteva pri poslovanju. Predvsem pri tem dejavniku vidim velik izziv za organizacijo, saj se z ustreznim upoštevanjem idej in predlogov da dvigniti motiviranost zaposlenih za delo na višjo raven in to posledično vpliva tudi na uspešnejše poslovanje organizacije.

Anketiranci so ocenili zadovoljstvo z vodstvom relativno nizko, zato menim, da se mora vodstvo bolj potruditi in dvigniti odnose med vodstvom in ostalimi zaposlenimi na višjo raven. Potrebno je ustvariti partnerstvo med zaposlenimi in vodstvom. Vodje naj izvajajo vodenje kot proces in ne kot položaj. Skrbijo naj za svetovanje, informiranje in razvoj sodelavcev. Pri tem naj poskrbijo tudi za dobro vzdušje, odnose, kulturo dela in samo vedenje v organizaciji. Zaposleni naj sodelujejo pri zastavljanju ciljev, posredovati jim je potrebno tudi povratne informacije o doseganju ciljev.

**Slika 5.9** Vodenje



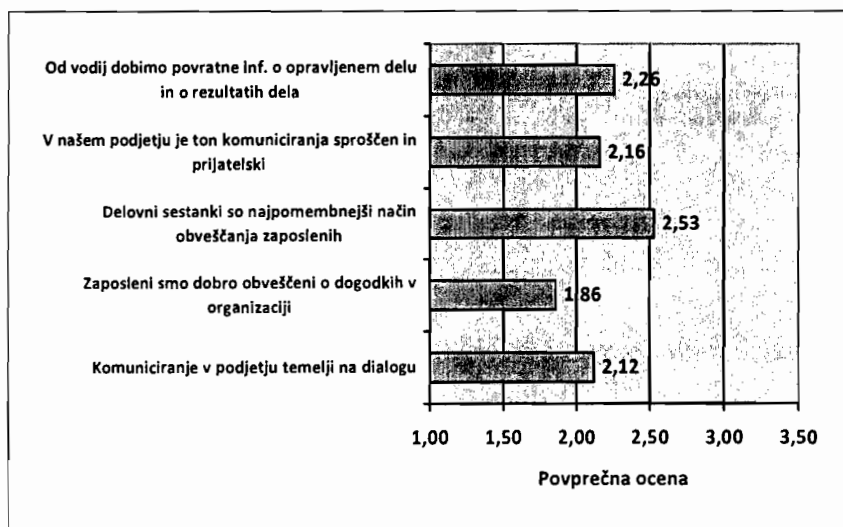
### *Ocena notranjega komuniciranja in informiranja*

Iz povprečnih ocen na področju notranjega komuniciranja in informiranja je razvidno, da le-tega anketiranci ne ocenjujejo kot ustreznega, saj je le ena ocena višja od 2,50 in sicer povprečna ocena 2,53 za trditve, da so delovni sestanki najpomembnejši način obveščanja zaposlenih. Najbolj kritični so bili do trditve, da so zaposleni dobro obveščeni o dogodkih v organizaciji. Povprečna ocena znaša le 1,86. Kar 44% se jih z oceno 1 popolnoma ni strinjalo s to trditvijo, še bolj zaskrbljujoče pa je, da prav nihče od anketirancev ni obkrožil ocene 5. Prav tako se večina anketirancev ni strinjala, da komuniciranje v podjetju temelji na dialogu. Tudi tukaj sta prevladovali oceni 1 ter 2, kar je vplivalo na nizko povprečno oceno 2,12. Skoraj identični so rezultati in ocena pri trditvi, da je ton komuniciranja v podjetju sproščen in prijateljski. Trditve, da od vodij

dobijo povratne informacije o opravljenem delu in o rezultatih dela, so anketiranci ocenili z malo višjo povprečno oceno 2,26.

Izbrana organizacija ima relativno dober informacijski sistem, vendar očitno nastaja problem pri notranjem pretoku informacij. Zaposleni mora vedeti kaj se dogaja v drugih enotah. Dogaja se namreč, da v organizaciji kroži preveč nepopolnih informacij in to pripelje do disinformacij, kar pa vodi do nezadovoljstva in slabše delovne učinkovitosti zaposlenih. Predlagam pogostejše sestanke med nadrejenimi in podrejenimi, kjer bi pogovori potekali v mirnem in sproščenem ozračju, pregledali bi dosedanje delo, izpolnjevanje nalog in uresničevanje zadanih ciljev, uspešnost zaposlenih in uspešnost organizacije. Pomembno za zaposlenega je, da je seznanjen s tem, kakšen pomen ima njegovo delo za podjetje, saj s tem zaposleni začuti enakovreden partnerski odnos. Prav tako bi moral biti o podjetju, njegovih ciljih, viziji, poslovnih odločitvah čim bolj informiran. Za zaposlenega je pomembno tudi, da nadrejenemu izrazi svoje poglede in tako skupaj odpravijo morebitne probleme. Na tem področju vidim v prihodnosti velik izziv za podjetje, saj je treba komunikacijo in informiranje znotraj organizacije konkretno izboljšati.

**Slika 5.10** Ocena notranjega komuniciranja in informiranja



#### *Ocena pripadnosti organizaciji*

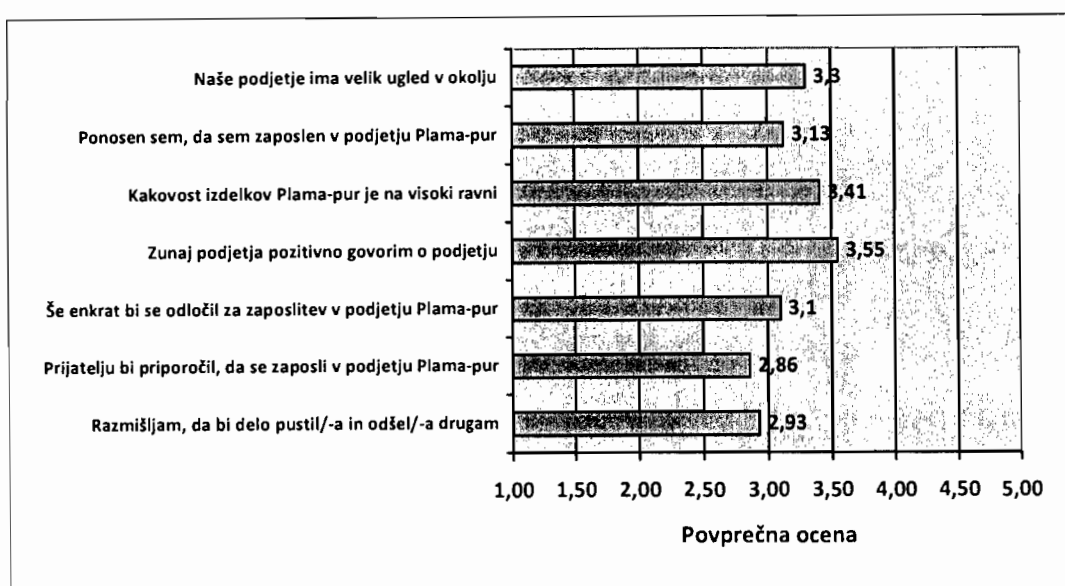
Glede na ocene drugih področij je pripadnost organizaciji na visoki ravni. Razveseljivo je, da večina anketirancev zunaj podjetja še vedno pozitivno govori o podjetju, čeprav so bili kar kritični do drugih dejavnikov. Prav tako večina meni, da so izdelki podjetja Plama-pur kakovostni, ter da ima podjetje sorazmerno velik ugled v okolju. Dobra polovica anketirancev je ponosnih, da so zaposleni v podjetju Plama-pur. Slaba tretjina anketirancev se ne bi še enkrat odločila za zaposlitev v podjetju Plama-



pur, tretjina bi se jih, 35 % anketirancev pa je neopredeljenih. Zaskrbljujoč pa je podatek, da kar tretjina anketirancev razmišlja o tem, da bi pustili delo in odšli drugam. Trditev, da bi prijatelju priporočili zaposlitev v podjetju Plama-pur pa so anketiranci najnižje ocenili (2,86).

Za podjetje je zelo pomembno, da zaposleni svoje delovne cilje enačijo s cilji podjetja, kajti z uresničevanjem skupnih ciljev se ne krepi le zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi pripadnost k podjetju in takšen delavec verjetno ne bo kar tako zapustil podjetja.

**Slika 5.11** Ocena pripadnosti organizaciji



#### 5.4 Ugotovitve in predlogi

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Plama-pur je na relativno nizki ravni. To smo ugotovili z raziskavo zadovoljstva s posameznimi dejavniki, lastnostmi dela. Res pa je, da gre za povprečne ocene, saj se zadovoljstvo od zaposlenega do zaposlenega in od delovnega mesta do delovnega mesta razlikuje.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da zaposleni na splošno niso zadovoljni, saj je bilo kar nekaj dejavnikov kritično ocenjenih. To so dejavniki, ki so imeli 30 odstotkov ali več odgovorov »Popolnoma se ne strinjam« in »Deloma se ne strinjam.«

Vsak vodja se mora zavedati, da bo posamezen delavec dosegal boljše rezultate pri svojem delu le, če se bo dobro počutil na svojem delovnem mestu, kjer vlada dobro vzdušje in pozitivna delovna klima. S tem, ko bo delavec bolj motiviran za delo, bo posledično prispeval tudi k večji uspešnosti podjetja.

Ukrepi, ki jih predlagam podjetju Plama-pur pa so, da poizkušajo izboljšati in dograjevati odnose po vertikalni liniji med nadrejenimi in podrejenimi, kar bo po mojem prepričanju pripeljalo do boljšega sistema posredovanja povratnih informacij na liniji nadrejeni – podrejeni in obratno. Te informacije pa so lahko zelo koristne tako pri projektu, kot je sistem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih kot pri katerem drugem, saj če poznaš mnenje, oziroma ideje zaposlenih, potem lahko poizkušaš koristno in s pridom uporabiti njihove zamisli. Pomembno je, da so zaposleni učinkovito vključeni v poslovna dogajanja in ni dovolj, če zaposlene samo razumemo, ampak jih je potrebno ceniti, spoštovati in jih aktivno vključiti v načrtovanje in izvajanje strategije podjetja. In ko zaposleni vidi, da se upošteva njegovo mnenje, se še bolj motivira za delo, ki ga opravlja, kar nedvomno pripelje do boljših rezultatov podjetja.

## 6 SKLEP

Iz analize je razvidno, da je zadovoljstvo v izbrani organizaciji na nizki ravni. Nezadovoljstvo povzročajo neenaki pogoji za napredovanje, slab sistem nagrajevanja, slab odnos med vodstvom in zaposlenimi, premalo pohval nadrejenih in slaba obveščenost o dogodkih v organizaciji. Najslabše ocenjeni sta področji motivacije ter področje notranjega komuniciranja in informiranja. Malo bolj so zaposleni zadovoljni z možnostmi napredovanja, izobraževanja in usposabljanja ter z vodenjem in medsebojnimi odnosi. Še najbolj so zaposleni zadovoljni z delovnim okoljem in delovnimi pogoji, kar pa je še posebno spodbudno, je visoka pripadnost zaposlenih svoji delovni organizaciji.

V podjetju je potrebno najti nove poti za zadovoljevanje potreb in pričakovanj zaposlenih, kar je odvisno predvsem od njihovih vodij, kako te potrebe prepoznajo in pomagajo pri njihovem zadovoljevanju. Za zaposlenega je pomembno, da ve, kaj se od njega pri delu pričakuje, kako ta pričakovanja izpolnjuje in kaj mora vedeti, da bi lahko prispeval več. Ker je človek osnovni nosilec delovnega procesa, je potrebno posvetiti veliko pozornosti dejavnikom, ki vplivajo na motivacijo posameznika. Ti dejavniki so lahko denar, medsebojni odnosi, možnost napredovanja ipd. Iz številnih raziskav je razvidno, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik plača. Delodajalec mora poskrbeti za pravično plačilo za vložek delavčevega dela v podjetju. Tako bo poskrbel za občutek enakosti med zaposlenimi. Pomembno je, da delavec opravlja delo, za katerega je dovolj usposobljen in da dobi povratno informacijo o rezultatih svojega dela. Prav ta »feed back« med udeleženci v procesu je zelo pomemben, saj se le tako lahko učinkovito odpravlja vse težave v delovnem procesu, pa naj gre za tehnične težave, težave v medsebojnih odnosih, nezadovoljstvo ali kaj drugega.

Zaposlene je potrebno motivirati in ne z njimi manipulirati, pripraviti jih moramo, da delo hočejo opraviti in ne, da imajo občutek, da ga morajo opraviti. Ko ustvarimo takšno ustvarjalno ozračje, bo produktivnost v podjetju na najvišji ravni. Če bomo ustvarili visoko stopnjo motiviranosti zaposlenih, ne samo da bosta produktivnost ter zadovoljstvo visoka, temveč bodo tudi stroški podjetja manjši, saj je znano, da je največji strošek podjetja prav nemotiviran delavec.

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni dejavniki. Zadovoljstvo je pogojeno z izpolnitvijo posameznikovih pričakovanj. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pripelje do nezadovoljstva, to pa pomeni, da se zaposlen pri delu ne počuti dobro, da so zapostavljene njegove želje ali pa za svoje delo ni primerno motiviran in nagrajen. Zadovoljstvo in motivacija sta zelo tesno povezana.

## *Sklep*

Od motiviranosti zaposlenega je odvisno, kakšne bodo njegove želje in potrebe v zvezi z njegovim delom, kako so te izpolnjene, pa vpliva na njegovo zadovoljstvo.

V sodobnem svetu je razlika med slabimi in dobrimi podjetji v njihovih zaposlenih. Zadovoljni zaposleni ustvarjajo konkurenčno prednost. Za dolgoročni uspeh pa je bistveno stalno izboljševanje kakovosti odnosov med vodji, menedžmentom in zaposlenim (jasno opredeljevanje pričakovanj in ciljev, prepoznavanje in spodbujanje dosežkov, upoštevanje mnenj in idej zaposlenih, iskrena skrb za zaposlene).

## LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
- Davis, Keith in John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moram vedeti: o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dimovski, Vlado in drugi. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Florjančič, Jože. 1994. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.
- Gorišek, Karmen., Tratnik, Gorazd. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Hribar, Irena. 2007. *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jež, Valentin in Lidija Mohor. 1985. *Delo in zavest*. Ljubljana: Raziskovalni centri za samoupravljanje pri Republiškem svetu zveze sindikatov Slovenije.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Luthans, Fred. 1973. *Organizational behaviour*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Moorhead, Gregory in Richy W. Griffin. 1989. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## Literatura

- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Richard, Denny. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Robbins, Stephen. 1991. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stock, Ruth. 2001. *Der Zusammenhang Zwischen Mitarbeiter – und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Šinko, Bojan. 2000. *Psihologija dela*. Maribor: Doba.
- Tavčar, Rudi. 2003. Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. HRM: *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (2004), 6: 46–49.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II: motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

## **PRILOGE**

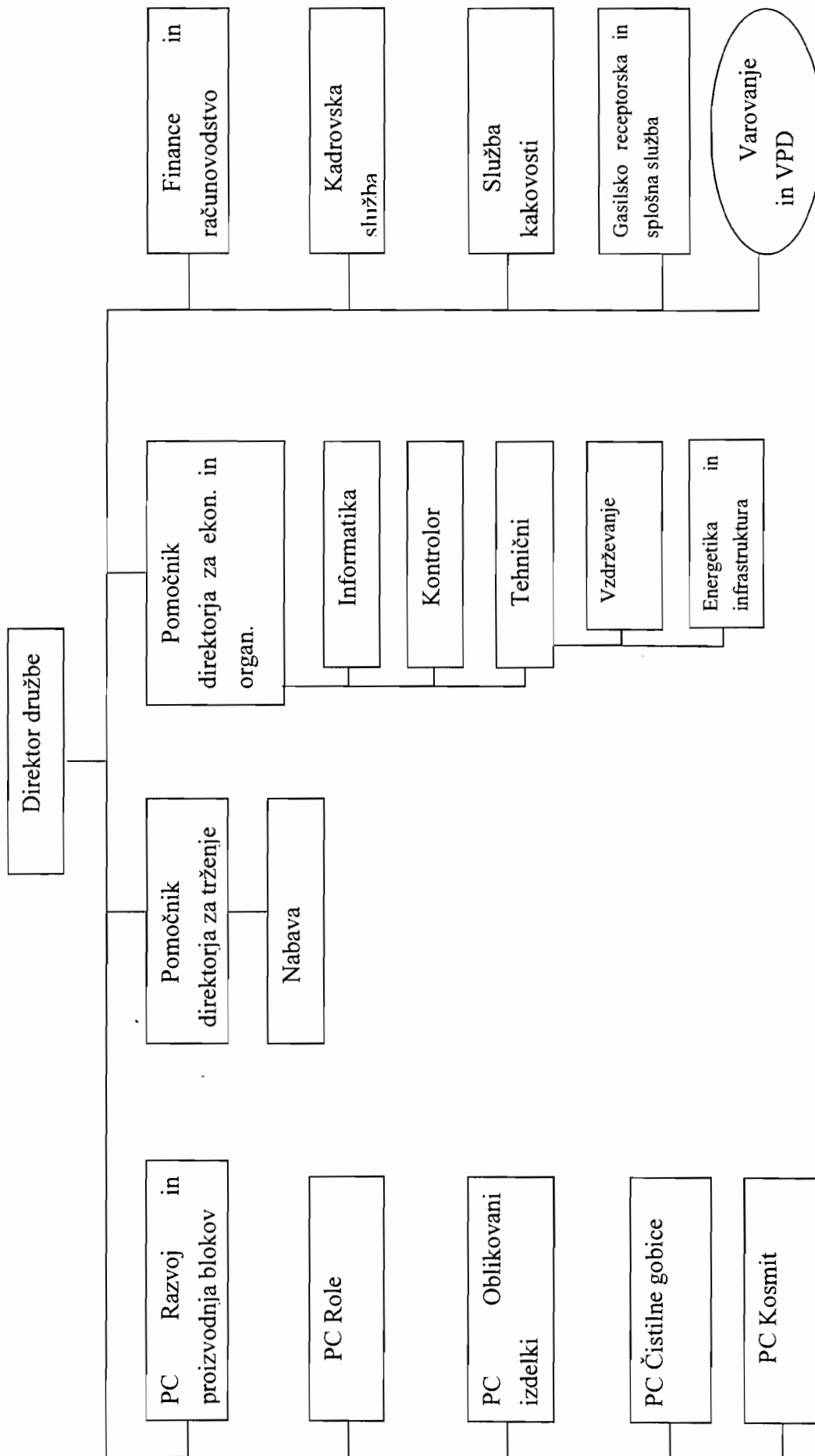
Priloga 1 Makroorganizacijska shema Plama-pur d. d.

Priloga 2 Anketa





MAKROORGANIZACIJSKA SHEMA PLAMA-PUR d. d.



## **Anketa**

Lepo pozdravljeni!

Sem Borut Mihačič, absolvent na Fakulteti za management v Kopru. Pripravljam zaključno projektno nalogo, v kateri bom analiziral zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Plama-pur d.d. Prijazno Vas prosim za sodelovanje pri naslednjih vprašanjih, saj le tako lahko opravim raziskavo.

Anketa je popolnoma anonimna, ugotovitve bom uporabil izključno za namene projektne naloge.

Anketa je sestavljena iz dveh delov, prvi del zajema štiri vprašanja o spolu, starosti, o vaši stopnji izobrazbe in času zaposlitve v podjetju Plama-pur. Drugi del se nanaša na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

ANKETA

Analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Plama-pur d.d.

Demografske značilnosti:

Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

Starost:

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) od 51 let in več

Stopnja izobrazbe:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola ali več

Stož v podjetju:

- a) manj kot 1 leto
- b) do 5 let
- c) do 15 let
- d) 15 let ali več

## ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Popolnoma se ne strinjam		→	Popolnoma se strinjam		
1	2	3	4	5	

## 1. Možnost napredovanja, izobraževanja in usposabljanja.

(vsak dejavnik obkrožite z oceno od 1 do 5)

Vsi zaposleni napredujemo pod enakimi pogoji.	1	2	3	4	5
Podjetje zagotavlja ustrezno dostopnost do izobraževanja/ usposabljanja.	1	2	3	4	5
Nadrejeni vzpodbujajo in podpirajo podrejene pri izobraževanju/ usposabljanju.	1	2	3	4	5
Pri izobraževanju/usposabljanju nadrejeni upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za opravljanje dela.	1	2	3	4	5

## 2. Motivacija (vsak dejavnik obkrožite z oceno od 1 do 5)

Zaposleni v naši organizaciji so motivirani za svoje delo.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen ali graja.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5

## 3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem in delovnimi pogoji.

(vsak dejavnik obkrožite z oceno od 1 do 5)

Delovni pogoji (delovna sredstva, oprema, delovni prostori, itd.) so dobri.	1	2	3	4	5
Nenehna kontrola mojega dela me vedno bolj vznemirja.	1	2	3	4	5
Delo ob vikendih in praznikih me moti.	1	2	3	4	5
Nočno delo me zelo moti.	1	2	3	4	5
Nočno delo je preveč pogosto.	1	2	3	4	5

## 4. Medsebojni odnosi v organizaciji.

(vsak dejavnik obkrožite z oceno od 1 do 5)

S sodelavci se razumem in se lahko pogovorim o težavah na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
Cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Zaposleni se znajo skupaj zabavati.	1	2	3	4	5
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5

## 5. Vodenje.

(vsak dejavnik obkrožite z oceno od 1 do 5)

V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	1	2	3	4	5
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Pri nas se spodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
Delodajalec izpolni obljube, ki jih daje zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodstvo sprejema predloge zaposlenih in jih upošteva pri poslovanju.	1	2	3	4	5
Vodje spodbujajo ustvarjalno delo.	1	2	3	4	5

Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6. Notranje komuniciranje in informiranje.

(vsak dejavnik obkrožite z oceno od 1 do 5)

Od vodij dobimo povratne informacije o opravljenem delu in o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
V našem podjetju je ton komuniciranja sproščen in prijateljski.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so najpomembnejši način obveščanja zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo dobro obveščeni o dogodkih v organizaciji.	1	2	3	4	5
Komuniciranje v podjetju temelji na dialogu.	1	2	3	4	5

7. Pripadnost organizaciji.

(vsak dejavnik obkrožite z oceno od 1 do 5)

Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Ponosen sem da sem zaposlen v podjetju Plama-pur.	1	2	3	4	5
Kakovost izdelkov Plame-pur je na visoki ravni.	1	2	3	4	5
Zunaj podjetja pozitivno govorim o podjetju.	1	2	3	4	5
Še enkrat bi se odločil za zaposlitev v podjetju Plama-pur.	1	2	3	4	5
Prijatelju bi priporočil, da se zaposli v podjetju Plama-pur.	1	2	3	4	5
Razmišljam, da bi delo pustil/-a in odšel/-a drugam.	1	2	3	4	5

8. Če želite v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju Plama-pur d.d. dodati še kaj, vas prosim, da to opišete na spodnjih vrsticah:

---



---



---



---



---