

DIPLOMSKA NALOGA

PATRIK MOČNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
PROIZVODNEM IN TRGOVSKEM PODJETJU

Patrik Močnik

Koper, 2012

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

Glavni namen diplomske naloge je raziskati trenutno stanje zadovoljstva med zaposlenimi v obravnavanem podjetju Incom, d. o. o., ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo sladoleda ter sladolednih izdelkov. Na podlagi rezultatov želim vodstvu podjetja ponuditi predloge za izboljšanje stanja. Rezultati anketiranja so pokazali, da zaposleni potrebujejo večjo intenzivnost nagrajevanja ter večja prizadevanja za njihovo izobraževanje in strokovni razvoj. Po drugi strani lahko glede na rezultate trdimo, da so zaposleni zelo zadovoljni s svojimi ožjimi sodelavci, razmeroma zadovoljni pa so tudi z vrsto dela in nalogami, ki jih opravljajo.

Ključne besede: zaposleni, uspešnost podjetja, zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki zadovoljstva, potrebe, hierarhija potreb.

SUMMARY

The main purpose of the dissertation is to explore the existing condition of employee satisfaction in discussed company Incom d. o. o., of which main business activity is ice-cream production and sale. The results have shown that employees need more intensive rewarding for their work and they are also missing the effort for their education and professional development. On the other hand, based on results we can also say that employees are very satisfied with their colleagues in the department and they are also satisfied with the type of work and tasks they have.

Key words: employees, success of the company, employee satisfaction, factors of satisfaction, the needs, hierarchy of needs.

ZAHVALA

Zahvalo bi rad izrekel vsem mojim bližnjim – za vso podporo in spodbudo v času študija. Tu bi rad izpostavil predvsem starša; brez vajine pomoči in vedno pravih nasvetov mi zagotovo ne bi uspelo pripeljati študija do konca, hvala vama. In hvala tebi, Tina, da si mi vsa leta stala ob strani in verjela vame. Hvala vsem sodelavcem in vodstvu podjetja Incom, d. o. o., ki mi je omogočilo anketiranje zaposlenih in mi nudilo vse potrebne informacije in gradivo. Posebna hvala mentorju doc. dr. Massimu Manzinu za vso strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	3
1.4	Predvidene omejitve pri pisanju diplomske naloge	3
2	Zadovoljstvo zaposlenih	4
2.1	Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih	4
2.2	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	5
2.2.1	<i>Plača</i>	6
2.2.2	<i>Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval</i>	6
2.2.3	<i>Napredovanje</i>	6
2.2.4	<i>Izobraževanje</i>	6
2.2.5	<i>Odnosi s sodelavci</i>	7
2.2.6	<i>Letni razgovori z zaposlenimi</i>	7
2.2.7	<i>Delovni pogoji</i>	7
2.2.8	<i>Delovni čas</i>	7
2.2.9	<i>Stalnost zaposlitve</i>	8
2.2.10	<i>Ugled dela</i>	8
2.2.11	<i>Pripadnost zaposlenih</i>	8
2.2.12	<i>Organizacijsko vzdušje</i>	8
2.2.13	<i>Organizacijska kultura</i>	9
2.3	Zadovoljevanje potreb	9
2.3.1	<i>Fiziološke potrebe</i>	10
2.3.2	<i>Potrebe po varnosti</i>	10
2.3.3	<i>Socialne potrebe</i>	10
2.3.4	<i>Potrebe po spoštovanju</i>	11
2.3.5	<i>Potrebe po samouresničevanju</i>	11
2.4	Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije	11
2.5	Pomen skupnih ciljev organizacije in zaposlenih	12

3	O podjetju	13
3.1	Upravljanje s kadri in razvoj kadrov	13
3.2	Prodajni program podjetja	14
3.3	Zgodovina.....	15
3.4	Stateške stalnice družbe.....	16
3.5	Vizija družbe.....	17
3.6	Poslanstvo družbe	17
4	Raziskava zadovoljstva zaposlenih	18
4.1	Namen raziskave.....	18
4.2	Sestava in struktura anketnega vprašalnika	18
4.3	Analiza odgovorov	18
	<i>4.3.1 Analiza demografskih podatkov</i>	19
	<i>4.3.2 Rezultati anketnega vprašalnika</i>	22
5	Predlogi in priporočila odgovornim v podjetju	28
5.1	Delo in naloge.....	28
5.2	Delovni pogoji	28
5.3	Razvoj kariere.....	29
5.4	Vodenje in informiranost.....	29
6	Sklep	31
	Literatura	33
	Viri	34
	Priloge	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Struktura anketiranih glede na spol.....	19
Preglednica 2: Struktura anketiranih glede na starost.....	20
Preglednica 3: Struktura anketiranih glede na končano šolsko izobrazbo.....	21
Preglednica 4: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju.....	21
Preglednica 5: Analiza zadovoljstva anketirancev z delom in nalogami.....	23
Preglednica 6: Analiza zadovoljstva anketirancev z delovnimi pogoji.....	24
Preglednica 7: Analiza zadovoljstva anketirancev z možnostjo razvoja kariere.....	25
Preglednica 8: Analiza zadovoljstva anketirancev z vodenjem in informiranostjo.....	26

SLIKE

Slika 1: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa.....	10
Slika 3: Analiza prodaje podjetja Incom, d. o. o. po državah v letu 2011.....	15
Slika 4: Rast prodaje podjetja Incom, d. o. o. v zadnjih letih.....	16
Slika 5: Načrtovana rast prodaje podjetja Incom, d. o. o. do leta 2016.....	16
Slika 6: Struktura anketiranih glede na spol.....	19
Slika 7: Struktura anketiranih glede na starost.....	20
Slika 8: Struktura anketiranih glede na končano šolsko izobrazbo.....	21
Slika 9: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju.....	22
Slika 10: Analiza zadovoljstva anketirancev z delom in nalogami.....	23
Slika 11: Analiza zadovoljstva anketirancev z delovnimi pogoji.....	24
Slika 12: Analiza zadovoljstva anketirancev z možnostjo razvoja kariere.....	25
Slika 13: Analiza zadovoljstva anketirancev z vodenjem in informiranostjo.....	26

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Znano je, da je človek kljub vse bolj avtomatiziranim procesom v podjetjih še vedno ključni element, katerega znanje pogosto predstavlja konkurenčno prednost. Vse več organizacij obravnava svoje kupce kot najpomembnejši dejavnik v sistemu poslovanja, obenem pa pozablja, da njihovih izdelkov oziroma storitev ne bi bilo brez njihovih zaposlenih. Ti zaposleni pa morajo biti s svojim delovnim mestom in pogoji dela zadovoljni, da lahko svoje delovne naloge opravljajo kvalitetno in tako neposredno vplivajo na uspešnost celotne organizacije. Zaradi tempa današnjega življenja in dejstva, da človek na delovnem mestu preživi osem ur na dan, ljudje vse bolj stremimo k dobremu počutju, ki nas napolnjuje z energijo za izpolnjevanje vsakodnevnih obveznosti. Vsekakor pa za vzbuditev občutka zadovoljstva ne obstaja univerzalna formula. Vsak človek je svoj individuum s svojimi vrednotami in zahtevami. Nekomu bo v zadovoljstvo že dejstvo, da je zaposlen v podjetju, ki ima na trgu dobro in uspešno ime, drugemu bo največ pomenila dobra družba oziroma sodelavci, s katerimi preživlja delovni čas, spet tretji bo najbolj zainteresiran za delo, v kolikor bo na obstoječem delovnem mestu videl možnost za razvoj kariere in napredovanje na višji položaj. Problem današnjega časa je predvsem v tem, da vse preveč podjetij obravnava svoje zaposlene le kot strošek in pozablja na pomen intelektualnega kapitala, ki jim ga s svojim znanjem, idejami in sposobnostmi prinaša vsak posameznik. Za vneto izkazovanje svojih sposobnosti pa mora podjetje poskrbeti za ohranjanje oziroma povečanje zadovoljstva svojega kadra.

Zagotovo se veliko vodstev podjetij zaveda pomembnosti zadovoljstva svojega kadra, kljub temu pa še vedno prelaga z meritvami oziroma izpolnjevanji anketnih vprašalnikov. V današnjem času, ko finančne težave načenjajo mnoga podjetja in s tem vnašajo nemir med zaposlene in vodilne, si podjetja zagotovo težko privoščijo zunanjega izvajalca, ki bi opravil tovrstne meritve. Potrebno pa se je zavedati, da lahko pomembne informacije pridobimo že z enostavnimi vprašalniki, ki jih lahko več kot zgolj enkrat letno razdelimo med zaposlene. Pomembno je, da vodilni neprestano poznajo stanje oziroma potrebe svojega kadra, da lahko še pravočasno sprejmejo potrebne ukrepe, ki bi pripomogli k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu se definira kot zeleno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu (Gorišek in Tratnik 2003, 17). Kot trdita Gorišek in Tratnik (2003), so raziskave stopnje zadovoljstva največkrat povezane z ugotavljanjem stopnje organizacijske klime v podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih je med drugim ena izmed dimenzij organizacijske klime, povezano pa je z različnimi vidiki dela, kot so: zadovoljstvo z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi,

z možnostmi za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, s stabilnostjo zaposlitve, z delovnim časom (Polutnik 2010).

V svoji diplomski nalogi se bom posvetil obravnavi dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Za teoretično izhodišče si bom vzel poglede različnih avtorjev na temo zadovoljstva zaposlenih. Predstavil bom, kako lahko organizacija s pravilnim dojetjem omenjenih pojmov dosega boljše poslovne rezultate. V drugem delu se bom osredotočil na analizo rezultatov zadovoljstva zaposlenih v proizvodnem in trgovskem podjetju Incom, d. o. o.. Mislim, da organizacije danes, ob nenehnem stremljenju k popolnemu zadovoljstvu njihovih strank, preveč pozabljajo na pomen zadovoljstva samih zaposlenih, ki so zagotovo glavni potencial in kapital organizacije.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

V teoretičnem delu diplomske naloge bi rad izkoristil priložnost in predstavil podjetje Incom, d. o. o., Ajdovščina, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo sladoleda ter sladolednih izdelkov. V nadaljevanju teoretičnega dela naloge bo predstavljen predvsem sam pojem zadovoljstva zaposlenih in dejavnikov, ki vplivajo nanj. Različni avtorji imajo različne razlage zadovoljstva zaposlenih, sam pa bom izbral nekaj najzanimivejših. Tudi delitve dejavnikov se precej razlikujejo od avtorja do avtorja; predstavljene bodo enostavnejše kot tudi natančnejše delitve dejavnikov. V raziskovalnem delu naloge je namen raziskati in ugotoviti stanje zadovoljstva zaposlenih v obravnavanem podjetju ter na osnovi pridobljenih podatkov podati predloge za izboljšanje stanja. Glede na to, da je podjetje Incom, d. o. o., Ajdovščina, z izjemo na lokalnem področju, dokaj nepoznano v Sloveniji, v zadnjih letih pa beleži visoko rast, me zanima, kakšno je obstoječe stanje zadovoljstva zaposlenih. Rezultati analize bodo še posebej zanimivi odgovornim v podjetju, katerim bi rad pozneje ponudil predloge za izboljšanje morebitnega stanja z zadovoljstvom zaposlenih.

Cilji diplomske naloge so:

- teoretično predstaviti pomen zadovoljstva zaposlenih in dejavnikov zadovoljstva zaposlenih,
- predstavitev podjetja Incom, d. o. o., Ajdovščina, njegovo poslanstvo, vizijo in cilje ter samo dejavnost podjetja,
- ugotoviti, katere dimenzije zadovoljstva zaposlenih so pri večini zaposlenih ocenjene kot dobre in katere kot slabe,
- podati predloge za izboljšanje stanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju, ki bodo lahko v pomoč vodilnim v podjetju Incom, d. o. o.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

V prvem, tj. teoretskem delu diplomske naloge bom uporabil deskriptivno metodo raziskave, s katero bom preučil relevantne podatke. S to metodo bom predstavil vse pomembnejše trditve in ugotovitve avtorjev o izbrani temi, tj. o zadovoljstvu zaposlenih.

V drugem delu se bom poslužil empirične metode, pri kateri bom uporabil analizo poizvedovanja s pomočjo anketnega vprašalnika. S slednjim bom pridobil ocene zaposlenih o posameznih dimenzijah zadovoljstva. Raziskovalna populacija bodo zaposleni v podjetju Incom, d. o. o., kjer sem tudi sam zaposlen.

1.4 Predvidene omejitve pri pisanju diplomske naloge

Za opravljanje raziskave sem brez težav pridobil soglasje pomočnika direktorja podjetja in tako mi anketiranje ne bi smelo predstavljati večjih težav. Kvečjemu mi večjo oviro predstavlja morebitna neiskrenost in površnost zaposlenih ob izpolnjevanju anketnih vprašalnikov ter število vrnjenih vprašalnikov. Da bi se izognil premajhnemu številu oddanih anket, sem po nasvetu sodelavke iz kadrovskega oddelka, izbral enega bolj enostavnih vprašalnikov za merjenja zadovoljstva zaposlenih. Iz prejšnjih let je namreč znano, da preveč zapleteni in predolgi anketni vprašalniki odvrnejo zaposlene od reševanja. Prav tako ne pričakujem večjih težav z zbiranjem literature, saj jo je na to temo veliko.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih

O zadovoljstvu zaposlenih je v gradivih moč opaziti veliko avtorjev in ravno toliko, kot je avtorjev, je različnih definicij omenjenega pojma. Kljub dejstvu, da se je tej temi posvetilo toliko avtorjev, pa lahko iz vseh združimo bistvo, da je zadovoljstvo zaposlenih občutek, ki ga daje vsota pozitivnih in negativnih izkušenj, ki jih delavec doživlja na delovnem mestu.

Mihaličeva tako zadovoljstvo zaposlenih (*employee satisfaction*) strokovno definira 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« (Mihalič 2008, 4). V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto.

George in Jones (1996, 67) v svojem delu opisujeta pojem zadovoljstva pri delu kot skupek občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi. Zadovoljstvo zaposlenih lahko niha od velikega zadovoljstva do velikega nezadovoljstva. Zadovoljstvo zaposlenih pa je odvisno tudi od samega dela, sodelavcev, nadrejenih, podrejenih, plače.

Podobno kot George in Jones tudi Možina v svojem gradivu opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potreb, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj« (Možina 2001, 4).

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom« (Hollenbeck in Wright, 1994). Njuna opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva zaposlenih pri delu:

- *Vrednost*: Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.
- *Pomembnost*: Vsak posameznik ima različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. Nekateri najbolj cenijo visoko plačilo za opravljeno delo, drugim so mogoče pomembnejša službena potovanja.
- *Zaznavanje*: Posamezniki različno zaznavajo obstoječe razmere in jih primerjajo s svojimi vrednostmi. Njihove zaznave pa niso vedno natančen odsev realnosti, zato lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Najenostavnejša definicija zadovoljstva zaposlenih za razumevanje pa je gotovo definicija Mihaličeve, ki zadovoljstvo zaposlenih pri delu in na delovnem mestu opredeljuje 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 (Mihalič 2008, 4).

2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Podobno kot je več možnih razlag pojma zadovoljstva zaposlenih, je med različnimi avtorji opaziti tudi več delitev dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Tako je na primer Herzberg na podlagi ugotovitev sklepal, da je dejavnike potrebno deliti na tiste, ki motivirajo in tiste, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Prve je tako imenoval motivatorji, druge pa higieniki. Če se z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe v delovno okolje vnesti motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa se uspe vnesti v delovno okolje higienike, bomo med zaposlenimi preprečili nezadovoljstvo. Motivatorji so tako po njegovih ugotovitvah dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela in pridobivanje novega znanja in sposobnosti. Higienike pa je razdelil na primernost osebnih dohodkov, ustreznost organizacije dela, cenjenost dela in ustreznost vodij (Možina 1998, 153).

Auer in Antončič (2009, 22–43) sta dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, razdelila podrobneje. Natančneje naj bi se dejavnike delilo na plačo, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje, izobraževanje, odnose s sodelavci, letne osebne razgovore z zaposlenimi, delovne pogoje, delovni čas, stalnost zaposlitve, ugled dela, pripadnost zaposlenih, organizacijsko vzdušje in organizacijsko kulturo. Posamezni dejavniki so pomembni tako za zaposlene kakor tudi za delodajalce oziroma vse, ki jih delovanje organizacije zadeva, na primer posamezniki, timi in notranji podjetniki. Ti ljudje vrednotijo delovanje podjetja po svojih interesih. Če se delovanje organizacije sklada z njihovimi interesi, ki izvirajo iz njihovih potreb, so zadovoljni, v nasprotnem primeru zadovoljstvo upade, kar se odraža na uspešnosti delovanja organizacije. Zavzemanje vodstva za upoštevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, bo vzpodbudilo zavzemanje zaposlenih za čim boljše izvedbo nalog in bo lahko pripomoglo k rasti podjetja (Tavčar 2006, 54–55; Antončič 2008, 96).

2.2.1 Plača

Delovnopravni predpisi opredeljujejo plačo kot pravico zaposlenega za opravljeno delo, ki izhaja iz delovnega razmerja. Njena sestava in višina morata izhajati in temeljiti na določenih predpisih ter pogodbi o zaposlitvi. Je poglavitni razlog dela in temeljni vir preživljanja. Plača lahko spodbuja tekmovalnost, poveča zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih, vendar je običajno ne cenijo dovolj in jo obravnavajo kot nekaj samoumevnega (Kavar Vidmar 1995, 210–215). Vsekakor pa velja poudariti, da plačilo za delo vedno deluje kot higienik in ne kot motivator. Tako lahko plača zgolj preprečuje nezadovoljstvo posameznika in ga odvrne od razmišljanja o drugi službi, nikakor pa ni odločilen dejavnik zadovoljstva zaposlenih (Auer in Antončič 2009, 23).

2.2.2 Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval

Dajanje pohval v obliki priznanj, nagrad in napredovanja pozitivno vpliva na večje zadovoljstvo in zavzetost za delo, saj s tem zaposleni zadovoljujejo potrebo predvsem po potrditvi pred drugimi (Lipičnik in Možina 1987, 141). Finančno nagrajevanje v podjetju pa je velikokrat zelo omejeno, zato morajo delodajalci najti druge oblike nagrajevanja. Velikokrat so prav priznanja in pohvale učinkovitejši način motiviranja zaposlenih kot povišanje plač, še posebej če je pohvala izrečena v javnosti (Denny 1997, 122).

2.2.3 Napredovanje

Za zaposlenega pomeni napredovanje motiviranje za neprestano strokovno izobraževanje in razvoj, prispeva k lojalnosti dobrih kadrov, spodbuja tekmovalnost, povečuje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Napredovanje torej pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov, omogoča višjo plačo in priznanje za uspešno delo, višji socialni položaj in manjšo nevarnost za izgubo zaposlitve (Auer in Antončič 2009, 27).

2.2.4 Izobraževanje

Podjetje prilagodi način izobraževanja in usposabljanja okolju. Če gre za stabilno okolje, lahko izobraževanje poteka počasi, v nestabilnem pa mora biti organizacija pripravljena na hitre reakcije. Izobraževanje je tudi vrednota in del kulture. Spodbujati je potrebno vsak poskus, ki pospešuje proces pridobivanja znanja, saj je to edina prava pot (Jereb 1998, 83). Usposabljanje je po eni strani nagrada za podjetje in notranje podjetnike, po drugi strani pa nuja za uspešno delovanje v prihodnosti (Antončič 2008, 100).

2.2.5 Odnosi s sodelavci

Zaposleni, ki zaradi različnih vzrokov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov s sodelavci, občutijo tesnobo, depresijo, odtujenost in osamljenost. Počutijo se nezadovoljni, nemočni, izolirani in imajo kompleks manjvrednosti. Stiki s sodelavci nam lahko olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti ali pa so izvor frustracij in občutkov neuspeha (Možina 2002, 23). Zaposleni so pripravljeni menjati dobro plačane službe, če so odnosi v kolektivu slabi. Pozitivna naravnost medsebojnih odnosov zmanjšuje stres na delovnem mestu, omogoča večje zaupanje in učinkovitost (Mayer 1991, 120).

2.2.6 Letni razgovori z zaposlenimi

Letni razgovor med vodjem in zaposlenim je neprecenljive vrednosti za počutje zaposlenih in njihovo motivacijo. Če vodja kakovostno opravi to nalogo, doseže pri svojih sodelavcih tudi večjo stopnjo lojalnosti. Zaposleni po razgovorih čutijo nov zagon, energijo, samozavest, potrditev spoznanja, da so za podjetje zaželen član, dodatno pa se poveča njihova stopnja zaupanja in sodelovanja (Auer in Antončič 2009, 33).

2.2.7 Delovni pogoji

Delovni pogoji vplivajo na vzdušje v podjetju. Pri vzdušju gre za neko klimo, zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, torej za prevladujoč način vedenja zaposlenih (Lipičnik in Možina 1987, 143). Z zagotavljanjem prijetnega delovnega okolja, z možnostjo koristne izmenjave idej je mogoče zadovoljiti mnogo pomembnih socialnih zahtev. S prerazporeditvijo delovnih nalog je omogočena tudi intelektualna rast zaposlenih. Vsi ti pogoji ustvarjajo osnovne temelje za razmere, v katerih zaposleni lahko bolje delajo oziroma se potrudijo (Miskell 1994, 72).

2.2.8 Delovni čas

Delovni čas je v osnovi čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma v podjetju. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec resnično dela. Zaradi različnih obremenitev, osebnih potreb in nagnjenj je praviloma dejanski čas dela nekoliko krajši od delovnega časa. Racionalnejšo razporeditev omogoča spremenljivi delovni čas. Pomembno je, da je delo opravljeno kvalitetno in v predvidenem času. Čas tako postane enota za nagrajevanje, kjer se zahteva fizično prisotnost, sicer pa nima te funkcije, saj je pomemben le rezultat delavčevega dela. Samostojna razporeditev delovnega časa lahko deluje stimulatивно na zaposlenega. Še posebej v sodobnem času, ko fizična prisotnost pogosto ni več potrebna (internet, intranet itd.). Zadovoljstvo je večje, če je pri določanju nagrade dejansko ocenjena kakovost izvedbe in ne količina brezdelja (Lipičnik 1998, 117–120).

2.2.9 Stalnost zaposlitve

Stalnost zaposlitve je vsekakor pomembna za zaposlenega, ker zadovoljuje njegovo potrebo po varnosti. Žal je zadnje čase vse bolj ogrožena. V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost zaposlitve praviloma vse bolj zmanjšuje. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim in stroki. Usposabljanje in izobraževanje ni le možnost, ampak je tudi pogoj za ohranjanje zaposlitve. Pomembnost varnosti s starostjo zaposlenih narašča in je manj pomembna pri zaposlenih z višjo izobrazbo, ki imajo malo večjo možnost izbire delovnega mesta (Auer in Antončič 2009, 36–37).

2.2.10 Ugled dela

Raziskave kažejo, da se kandidati raje odločajo za organizacije, ki veljajo za ugledne. Pogosto gre celo do skrajnosti, ko bi kandidati raje sprejeli nižjo plačo v organizaciji, ki jo štejejo za ugledno, kot obratno. Ugledne organizacije lahko torej pritegnejo kakovostnejše kandidate, marsikdaj pa jih lahko pridobijo celo brez napornega iskanja, saj jim ustrezni kandidati sami posredujejo svoje ponudbe (Auer in Antončič 2009, 37).

2.2.11 Pripadnost zaposlenih

Organizacijsko pripadnost lahko definiramo kot stopnjo, do katere se posameznik čuti kot del organizacije. Občutek pripadnosti je povezan z zaupanjem, sprejemanjem ciljev in vrednot podjetja, zato ga spremlja pripravljenost in prizadevanje za trud zaposlenih. Da bi uresničili pripadnost organizaciji, mora organizacija poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj je lahko le zadovoljen zaposleni lojalen in pripaden. Pripadnost zaposlenih je težje doseči kot njihovo zadovoljstvo pri delu. Eden glavnih razlogov je ta, da je interes za doseganje zadovoljstva relativno dvostranski, medtem ko si za pripadnost organizacije večinoma prizadeva delodajalec. Pripadnost se razvije bolj ali manj sama po sebi na osnovi zadovoljstva, zato ni potrebno zaposlenih neposredno spodbujati k pripadnosti, da ne bi povzročili ravno nasprotnih učinkov (Auer in Antončič 2009, 38–39).

2.2.12 Organizacijsko vzdušje

Vzdušje je atmosfera, v kateri zaposleni delajo in sledijo skupnim ciljem. Vzdušje oziroma klima ima svojo osnovo v čustvih, zato je hitro spremenljiva in težko obvladljiva. Dobro vzdušje je tudi podpora vodji in ustvarjalni naboju za reševanje problemov. Vzdušje ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni, bolj je pomembno to, da so skupni cilji vsem dovolj jasni, da jih sprejemajo in so se pripravljene za njih zavzemati. Pozitivno vzdušje zaznamo kot

stanje zaposlenih, kjer ni potrebna formalna avtoriteta ali pa da jo zaposleni sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega (Fiedler 1993).

2.2.13 Organizacijska kultura

Kulturo lahko opredelimo kot sistem razširjenih vrednot, ki v povezavi z zaposlenimi, organizacijsko strukturo in kontrolnimi sistemi oblikujejo vedenjske norme. Kultura podjetja je pomembna, ker predstavlja osnovo, na podlagi katere se izvršuje delo v podjetju. Vsako podjetje ima lastno kulturo, odvisno od sodelavcev, starosti podjetja, stila vodenja, uporabljene tehnologije in okolja, v katerem deluje (Lipičnik 1998, 80–82).

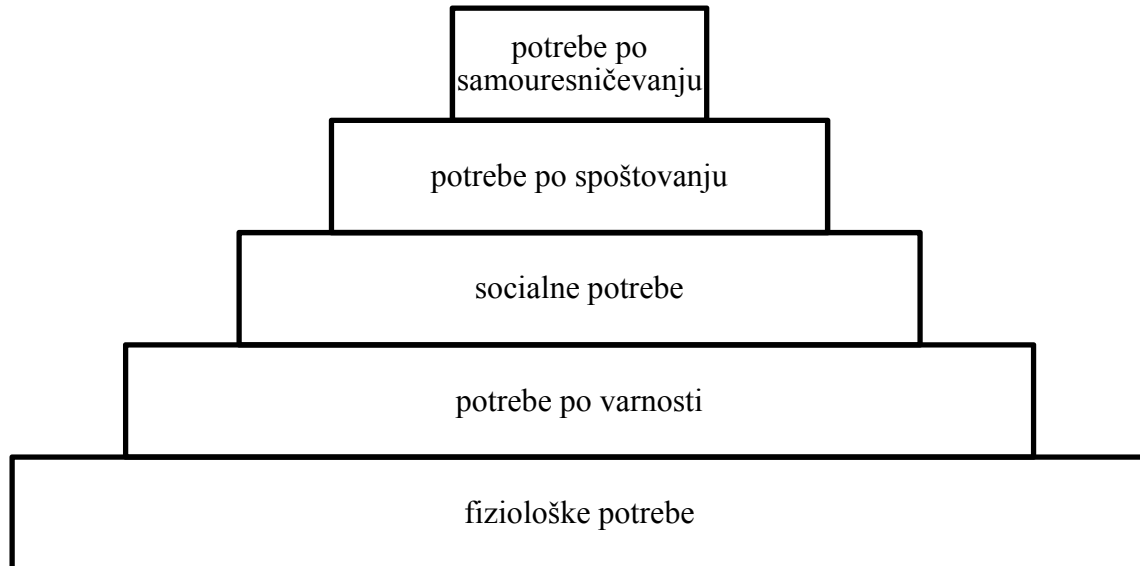
Možina (1998, 156) pa v svojem delu navaja, da bi lahko z nekoliko posploševanja, dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združili v šest skupin:

- *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 vprašanjih dela in organizacije.
- *Plača, dodatki in ugodnosti.*
- *Vodenje in organizacija dela:* ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- *Odnosi pri delu:* dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- *Delovne razmere:* majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

2.3 Zadovoljevanje potreb

Trevenova v enem od svojih del povzema, da je motive potrebno razdeliti na primarne in sekundarne. Primarni motivi so motivi, ki človeka vodijo do takšnih ciljev, da mu omogočajo preživetje in so v človeku že od rojstva. Imenujemo jih tudi biološki motivi. Med te motive spadajo lakota, žeja, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Predvsem za gospodarsko razvite dežele pa velja, da ne prevladujejo več primarni motivi, temveč sekundarni. Teh se človek v življenju nauči in pridejo na plan šele, ko so primarni motivi zadovoljeni. Sekundarni motivi niso biološki, so naučeni, odvisni pa so predvsem od razvitosti družbe, v kateri človek živi. Sekundarni motivi so predvsem moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven 1998, 108–109).

Abraham Maslow, ki je v času svojega delovanja preučeval motive z vidika človeških potreb, je med drugim razvil tudi eno od mnogih motivacijskih teorij, poimenovano teorija potreb. V sklopu te teorije je smatral, da obstaja pet temeljnih skupin potreb in da so vse te temeljne potrebe med seboj v hierarhičnem razmerju.



Slika 1: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa.

Vir: Treven 1998, 114.

2.3.1 Fiziološke potrebe

To so temeljne potrebe, ki se jih človek ne more naučiti, ampak jih pridobi ob rojstvu. Ko so temeljne fiziološke potrebe pri človeku enkrat zadovoljene, ga le-te ne motivirajo več. Na primer, ko je človek lačen, potrebuje hrano. Ko pa enkrat pride do hrane in poteši lakoto, ga hrana nekaj časa ne bo več motivirala.

2.3.2 Potrebe po varnosti

Potreba po varnosti je na drugi ravni potreb in spada med sekundarne potrebe. Te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje.

2.3.3 Socialne potrebe

Te potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Nekatere ljudi zadovolji podpora družinskih članov, druge priključitev k določeni skupini ljudi, spet tretje podpora nekaterih posameznikov.

2.3.4 Potrebe po spoštovanju

Človek je rad spoštovan in cenjen, zato si prizadeva izboljšati svoj status in ugled v družbi. Ob zadovoljenosti potrebe po spoštovanju se poveča človekovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa se poveča občutek podrejenosti.

2.3.5 Potrebe po samouresničevanju

Gre za najvišjo raven potreb, odseva pa človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben in ob tem uporablja vse svoje sposobnosti.

2.4 Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije

Za posameznimi uspehi organizacij stojijo uspehi zaposlenih, ki na delovnem mestu v podjetje vlagajo svoje znanje, izkušnje, inovativnost in zagnanost. Da bi vse te elemente s pridom izkoriščali v dobrobit organizacije, pa se morajo zaposleni počutiti dobro, zadovoljno. Zato je pomembno, da vodstva podjetij ob nenehnem stremljenju k povečanju tržnega deleža in zadovoljevanja kupcev ne pozabijo na skrb za zadovoljstvo svojih zaposlenih. Ukrepi vodstva za povečanje zadovoljstva in izboljšanje počutja na delovnem mestu v končni fazi pomenijo tudi ukrepe za povečanje uspehov samega podjetja.

Kakšne ukrepe sprejeti, da bodo ti najbolj učinkovali na zadovoljstvo zaposlenih, pa morajo vodstva podjetij sama ugotoviti, predvsem na podlagi rezultatov raznih vprašalnikov za merjenje zadovoljstva. Obenem se je seveda potrebno zavedati, da vsi ukrepi ne prinesejo takojšnjih želenih učinkov. Nekateri ukrepi na začetku morebiti povzročijo kratkotrajno nezadovoljstvo zaposlenih. Včasih je to nujno potrebno, da bi nato dolgoročneje dosegli večje zadovoljstvo, vendar bi ti ukrepi morali biti redki. Velika večina ukrepov, vezanih na doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti, naj bo takih, ki ohranjajo ali takoj oziroma obenem povečujejo zadovoljstvo zaposlenih. Še enkrat pa velja poudariti, da so tisti ukrepi, ki najprej povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, najbolj učinkoviti tudi za povečanje uspešnosti in učinkovitosti v nadaljnjem delovanju ukrepov (Mihalič 2008, 10).

V praksi je velikokrat opaziti primere, ko so zaposleni ponosni na to, da delajo v uspešnem podjetju. Še vedno pa to ne daje garancije, da bodo ostali v podjetju, v kolikor se tam sami ne bodo počutili zadovoljne. »Res pa je, da imata zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije v integraciji sinergičen učinek« (Mihalič 2008, 10). To še ne pomeni, da bo nekega zaposlenega, ki je izrazito nezadovoljen v svoji službi, odvrnil od tega, da bi zapustil podjetje, lahko pa pri drugemu posamezniku, ki je že v osnovi zadovoljen s svojim delom, ta občutek zadovoljstva še poveča (Mihalič 2008, 10).

2.5 Pomen skupnih ciljev organizacije in zaposlenih

Ni potrebno posebej poudarjati, da je le skupina, ki razmišlja v isto smer, lahko uspešna. Prav tako to velja za organizacije in njene zaposlene. Na podlagi sestankov in rednih razgovorov je potrebno svojim zaposlenim jasno predstaviti cilje podjetja in poti, ki vodijo do želenih ciljev. Obenem morajo zaposleni na rednih razgovorih vodjem zaupati svoje želje in ambicije, katere bi radi uresničili z delovanjem znotraj podjetja. Povezava osebnih ciljev in skupnih ciljev podjetja bo motivirala zaposlene h kvalitetnejšemu in bolj zagnanemu delu, saj bodo v ciljih podjetja prepoznali tudi lasten interes. V kolikor pride do neskladij pri iskanju skupnih ciljev obstaja verjetnost, da bo zaposleni začutil potrebo po menjavi delovnega mesta, saj na obstoječem ne bo prepoznal svoje vizije in prihodnosti, kakršne si želi. Prekomerna fluktuacija pa slabo vpliva na vzdušje v podjetju in posledično vodi do nezadovoljstva ostalega kolektiva.

3 O PODJETJU

Podjetje Incom, d. o. o., s sedežem in proizvodnim obratom sladoleda v Ajdovščini, je srednje veliko podjetje, ki je bilo ustanovljeno 9. 12. 1991, ustanovitelj in edini lastnik družbe pa je gospod Andrej Slokar. Družba je v sodnem registru registrirana pod šifro dejavnosti 10.520 z osnovno dejavnostjo – proizvodnja sladoleda.

3.1 Upravljanje s kadri in razvoj kadrov

Podjetje šteje 96 stalno zaposlenih, v sezoni pa se številka povzpne tudi čez 150 zaposlenih, saj podjetje v obdobju od februarja do konca meseca avgusta potrebuje večje število delavcev v proizvodnji. Kadrovsko politiko gradi na strokovno usposobljenih in inovativno naravnanih kadrih. Prednost daje zaposlovanju mlajših, ki s svojo mladostno energijo vnašajo nove ideje, potrebne za prilagodljivost in dinamičen razvoj. Nenehen tehnološki razvoj zahteva od zaposlenih vedno več strokovnega znanja, zato podjetje stremi k dvigu izobrazbene strukture zaposlenih. Po drugi strani pa podjetje ostaja eno tistih, ki med poletnimi počitnicami ponuja delo polnoletnim dijakom in študentom. Na dinamiko zaposlovanja izrazito vpliva tudi dejstvo, da gre za sezonsko podjetje, kar se odraža tudi na fluktuaciji. Sicer si v podjetju prizadevajo stopnjo fluktuacije zmanjšati, vendar je ta pogojena s premiki v naravi in dinamiko poslovanja.

Za potrebe sistematičnega razvoja kadrov so v podjetju uvedeni letni razgovori, ki omogočajo zaposlenim, da izrazijo svoje želje, interese, pričakovanja, kot tudi morebitna nezadovoljstva, in predlagajo izboljšave, vodstveni in vodilni delavci pa jih seznanijo s pričakovanji in potrebami podjetja. Na osnovi pregleda rezultatov in dosežkov v preteklem letu, želja in ciljev za naslednje leto, izpeljejo ocenjevanje in opredelijo aktivnosti za povečanje zadovoljstva sodelavcev. Sočasno z izdelavo načrta osebnega razvoja in izobraževanja krepijo obojestransko zaupanje med vodji in delavci.

Spremembam na trgu in hitri rasti, ki jo podjetje beleži zadnja leta, je prilagojena sama organiziranost podjetja.



Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Incom, d. o. o.

Vir: Interna dokumentacija podjetja Incom, d. o. o.

Organizacijska struktura (slika 2), ki jo uporablja podjetje, omogoča hitre odločitve, saj ima minimalno stopnjo ravni odločanja, obenem pa omogoča dobro povezanost med prodajnimi in trženjskimi aktivnostmi ter učinkovito povezavo med razvojno-raziskovalnimi aktivnostmi in uvajanje le-teh v proizvodnjo.

Podjetje Incom d. o. o. je trenutno največji proizvajalec sladoleda v Sloveniji, obenem pa si prizadeva postati vodilni ponudnik sladoleda v širši regiji ter razširiti distribucijo in izvoz na tuje trge s prilagajanjem ponudbe različnim potrebam trgov in segmentov.

Incom, d. o. o. ima vzpostavljen mednarodni standard HACCP, ki kupcem zagotavlja, da podjetje izvaja kontrolo izdelave proizvodov po definiranih parametrih kakovosti z izvajanjem notranjih kontrol s predpisanimi dovoljenimi odstopanji in dejanskimi kritičnimi kontrolnimi točkami. Prav tako so se v podjetju že pred leti odločili za pridobitev IFS (International Food Standard) standarda, ki je mednarodni standard za ocenjevanje dobaviteljev v živilsko predelovalni industriji. Podjetje ima vse poslovne funkcije organizirane po omenjenem standardu od leta 2007.

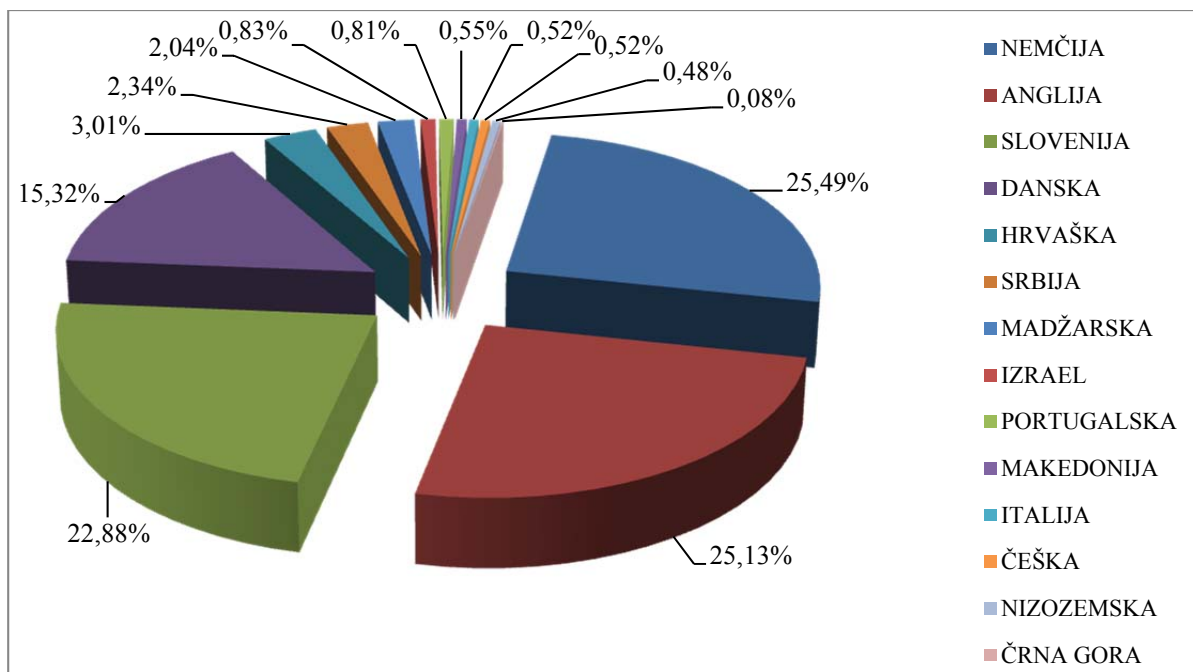
3.2 Prodajni program podjetja

Prodajni program podjetja predstavljata dva sklopa proizvodov, in sicer izdelki, ki jih proizvajajo v samem podjetju, in manjši del, t. i. dokupljen program (vključuje zamrznjeno sadje, pecivo, ribe in testenine), ki služi predvsem zaokrožitvi ponudbe gostinskega proizvodnega programa. Proizvodni program podjetja se deli na nadaljnja dva večja sklopa, in sicer na izdelke, ki se proizvajajo in prodajajo pod blagovnimi znamkami v lasti podjetja Incom, d. o. o. (Leone, Jamaica in Armonia) in na izdelke, proizvedene pod privatnimi blagovnimi znamkami oziroma t. i. trgovskimi znamkami (t. i. private label) domačih in tujih kupcev.

Incom, d. o. o. gradi svoj ugled pri partnerjih kot sodobno in zanesljivo podjetje z vrhunsko tehnologijo. Visoko specializiran, raziskovalno razvojni oddelek razvija recepture, ki so sposobne zadovoljiti najrazličnejše zahteve sodobnega potrošnika.

Asortiman visokokakovostnih izdelkov vključuje impulzivni sladoled (kornete, sladoled na palčki, žogice, lončke in ostale), sladoled v banjicah za domačo rabo, zamrznjene torte in sladice s kremo ter gostinski sladoled.

V Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Srbiji in na Hrvaškem podjetje trži proizvode pod krovno znamko Leone, sodeluje pa tudi z evropskimi proizvajalci sladoledov in trgovskimi verigami, med katera spadajo predvsem podjetja iz Italije, Nemčije in Anglije (slika 3).



Slika 2: Analiza prodaje podjetja Incom, d. o. o. po državah v letu 2011.

Vir: Interna dokumentacija podjetja Incom, d. o. o.

Pri proizvodnji sladoledov podjetje uporablja samo prvovrstne surovine brez gensko spremenjenih organizmov, umetnih barvil ali arom. Neprestane izboljšave obstoječega asortimana ter razvoj novih proizvodov, inovativni duh, dinamičnost in fleksibilnost ter surovine in posledično tudi izdelki najvišjih kakovosti so najpomembnejše vrednote in gonilo poslovanja podjetja Incom, d. o. o.

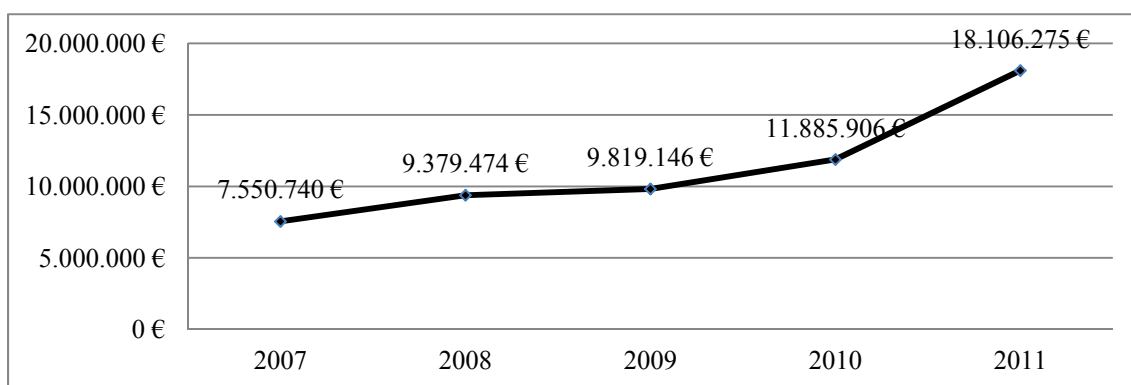
3.3 Zgodovina

Podjetje je od konca leta 1991, ko je bilo ustanovljeno, do danes prešlo več razvojnih faz, značilnih za razvoj malih in srednjih podjetij. Zgodba se je začela s proizvodnjo gostinskih banjic, najprej za potrebe lastnega lokala, kasneje se je prodaja razširila še na kupce iz naše regije, v kasnejši fazi pa tudi na širše področje celotne države. Obseg poslovanja je v začetni fazi rasel po nadpovprečno visoki, 15 % letni stopnji. Od začetka proizvodnje leta 1993 so asortiman proizvodov industrijskega sladoleda, ki predstavlja večji del poslovanja, razširili na paleto, ki jih tržijo pod lastno blagovno znamko Leone. Omenjena propulzivna rast je obseg poslovanja dvignila do take ravni, da so prostorske razmere začele omejevati nadaljnjo rast podjetja. V iskanju rešitve, ki bi bila ustrezna po tehnični in tudi po ekonomski plati, se je pokazal kot najugodnejši najem poslovnih prostorov. Tako je družba Incom, d. o. o. dne 30. 3. 1999 sklenila pogodbo o najemu poslovnih in proizvodnih prostorov. Preselitev v najete prostore je dala nov zagon in omogočila hiter nadaljnji razvoj in rast podjetja, dokončno pa rešila problem adekvatnih prostorov z novogradnjo proizvodno-poslovnih prostorov. V tem trenutku družba posluje v izmeri okrog 4.000 kvadratnih metrov. Na naslovu družbe se

nahajajo tudi skladiščni prostori s kapaciteto 2.500 paletnih mest. Glede na potrebe, ki izhajajo iz poslovanja, bo v prihodnje potrebno razmišljati o dograditvi predvsem skladiščnih prostorov pa tudi proizvodnega dela. Podjetje namreč trenutno zaradi pomanjkanja skladiščnih kapacitet najema zunanja skladišča, ki zaradi temperaturnega režima predstavljajo veliko finančno obremenitev.

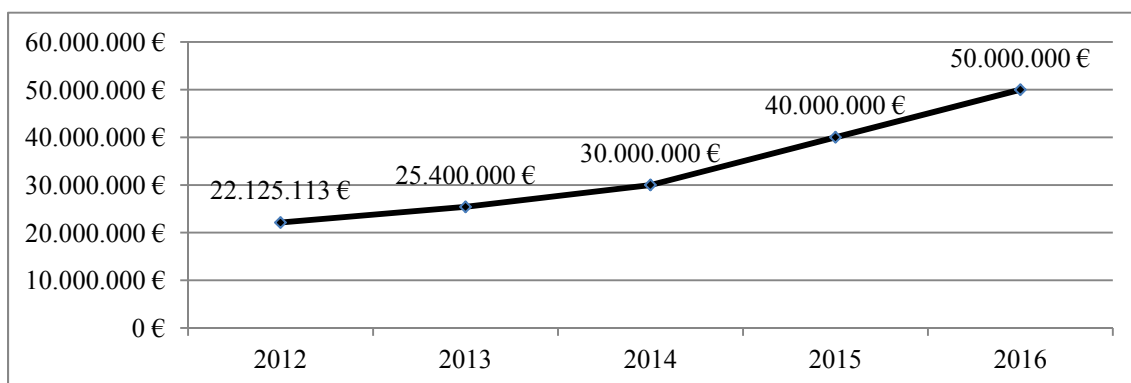
3.4 Stateške stalnice družbe

Osnovna korporacijska strategija je strategija rasti in razvoja. Poslovna strategija je strategija diferenciacije, ki jo družba implementira na osnovi lastnega inovativnega razvoja in izgradnjo prepoznavnosti družbe z vlaganjem v krovno blagovno znamko Leone. Slednja omogoča enotno tržno komuniciranje na vseh trgih in podpira blagovne znamke posameznih proizvodov. Osnovna razvojna strategija je načrtovana tako, da podjetje ponuja posameznim segmentom trga oziroma potrošnikom take proizvode, ki uspešno zadovoljujejo njihove potrebe in pričakovanja. V to kategorijo sodijo tudi proizvodi, ki jih proizvajajo pod privatnimi blagovnimi znamkami.



Slika 3: Rast prodaje podjetja Incom, d. o. o. v zadnjih letih.

Vir: Interna dokumentacija podjetja Incom, d. o. o.



Slika 4: Načrtovana rast prodaje podjetja Incom, d. o. o. do leta 2016.

Vir: Interna dokumentacija podjetja Incom, d. o. o.

3.5 Vizija družbe

Vizija družbe Incom, d. o. o. je postati na slovenskem trgu vodilni proizvajalec in ponudnik kakovostnih sladoledov in zamrznjenih desertov za dom in gostinstvo, ki jih bo uspešno tržila pod svojo blagovno znamko Leone. S sloganom »kraljevski sladoled« bo podjetje izkazovalo odličnost njihovega poslovanja in visoko kakovost proizvodov. Rast in razvoj podjetja se bosta gradila na lastnem razvoju in inovativnem uvajanju novih okusov, tehnologij in embalaž. Na evropskih trgih se bo podjetje kot zanesljiv in fleksibilen partner vključevalo v ekonomsko zanimive tržne niše, ki jim bodo omogočale doseganje učinkov ekonomije obsega in povečanje izkoriščenosti zmogljivosti čez celo leto.

3.6 Poslanstvo družbe

Poslanstvo družbe je usmerjeno v zadovoljevanje naraščajočih zahtev in želja sodobnega potrošnika z razvojem in ponudbo široke palete okusov in vrst visokokakovostnih sladoledov, desertov, sladolednih tort in drugih zamrznjenih sladic.

4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

4.1 Namen raziskave

Merjenje zadovoljstva zaposlenih predstavlja določen strošek za podjetja, ob tem pa se premalo vodstev podjetij zaveda, da je še večji strošek kot opravljanje meritev zadovoljstva fluktuacija zaposlenih, ki so posledica njihovega nezadovoljstva na delovnem mestu oziroma v podjetju. Nekatera vodstva so pri tem v dvomih, ali bodo na podlagi rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih uspeli sprejeti ukrepe za povečanje zadovoljstva le-teh, kar bi sorazmerno povečalo delovno učinkovitost (Možina 2002). Kljub temu je opaziti, da se število podjetij v Sloveniji vseeno odloča za tovrstne raziskave med zaposlenimi in upa, da jim bodo sledeči ukrepi prinesli dovolj velike učinke za izboljšanje ekonomske uspešnosti podjetja.

Namen merjenja zadovoljstva zaposlenih je najprej ugotoviti, kakšno je obstoječe stanje zadovoljstva zaposlenih, nato pa na podlagi rezultatov predlagati, kakšne oziroma katere ukrepe naj sprejme vodstvo podjetja, da bodo pozitivno vplivali na povečanje zadovoljstva zaposlenih in posledično večjo uspešnost podjetja.

4.2 Sestava in struktura anketnega vprašalnika

Po nasvetu sodelavke iz kadrovske službe sem za analitični del izbral enostavnejšo obliko anketnega vprašalnika. Izkušnje z dosedanjimi izvajanja meritev zadovoljstva so namreč slabe, predvsem zaradi nezainteresiranosti za izpolnitev vprašalnika. Zato sem se odločil, da med zaposlene razdelim Mihaličev vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih z elementi dela in delovnim mestom, ki obsega 26 trditev. Glede na dolžino in enostavnost anketnega vprašalnika sem se osredotočil samo na dejavnike, ki najpogosteje vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. 26 trditev sem tako razdelil na delo in naloge, delovne pogoje, varnost zaposlitve in možnost razvoja kariere, informiranost in vodenje s strani vodstva pa sem združil v skupno spremenljivko. Vprašanja so zaprtega tipa in tako anketirancem omogočajo lažje in hitrejše izpolnjevanje z že ponujenimi možnimi odgovori. Obenem zaprti tipi vprašalnikov tudi lajšajo analiziranje rezultatov. Anketiranci se s pomočjo petstopenjske lestvice odločajo, v kolikšni meri se strinjajo s trditvijo. Ocena ena pri tem pomeni najmanjšo, ocena pet pa največjo mero strinjanja s trditvijo.

4.3 Analiza odgovorov

Vprašalniki za merjenje zadovoljstva zaposlenih so bili med zaposlene na podjetju Incom, d. o. o. razdeljeni v drugi polovici novembra 2011. V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni, razen direktorja in zaposlenih, ki so bili iz določenega razloga odsotni za daljši čas (bolniški

dopust, porodniški dopust, izobraževanje itd.). Anketni vprašalniki so bili razdeljeni med 90 od skupno 96 redno zaposlenih v podjetju, populacijski vzorec pa predstavlja 43 vrnjenih vprašalnikov, kar je 47,78 % stopnja odgovora. Od tega je bilo pravilno izpolnjenih 38 vprašalnikov, nepravilno oz. pomanjkljivo pa 5. Vprašalniki so bili dostavljeni vodjem posameznih oddelkov, ti pa so jih razdelili vsem podrejenim. Prostor, namenjen oddaji izpolnjenih vprašalnikov, je bil urejen v obeh nadstropjih podjetja, in sicer v sejni sobi in v jedilnici podjetja, čas za oddajo pa je bil en teden. Za pravilno izpolnjen anketni vprašalnik je bil upoštevan vsak vprašalnik, pri katerem so bile označene vse odvisne spremenljivke (trditve) in neodvisne spremenljivke (vprašanja o demografskih podatkih). Zaradi različnih razlogov ni anketnega vprašalnika vrnilo 47 anketirancev. Možni razlogi za nevratio vprašalnika oz. pomanjkljivo izpolnitev so pomanjkanje časa, pozabljivost, nezainteresiranost za sodelovanje, strah pred sankcijami vodstva, kljub dejstvu, da so vprašalniki zagotavljali popolno anonimnost, in ostali neznani razlogi.

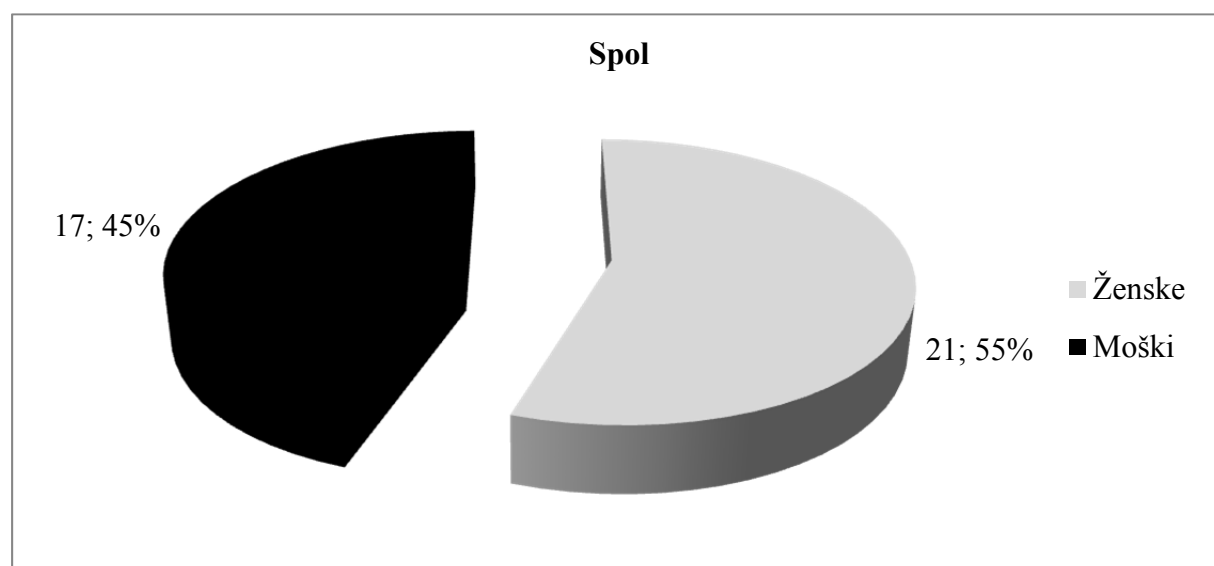
4.3.1 Analiza demografskih podatkov

V preglednicah od 1 do 4 in na slikah od 6 do 9 je predstavljena struktura vseh anketiranih oziroma njihovi splošni podatki.

V preglednici 1 in na sliki 6 je najprej predstavljena struktura anketiranih glede na spol.

Preglednica 1: Struktura anketiranih glede na spol.

	Število anketirancev	Delež (v %)
Ženske	21	55,26
Moški	17	44,74
Skupaj	38	100



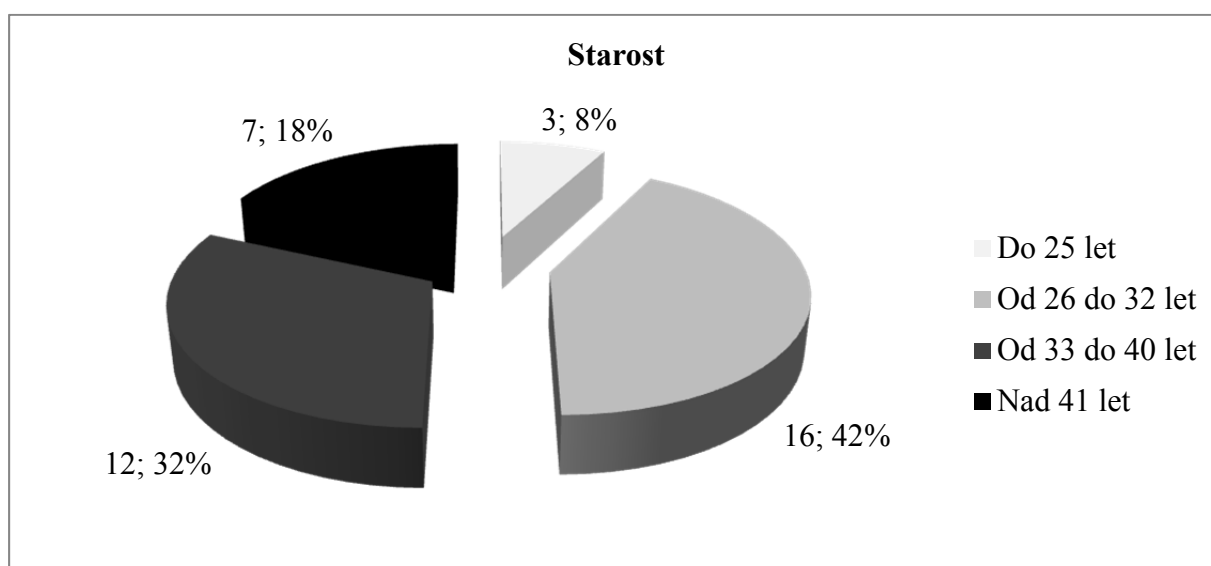
Slika 5: Struktura anketiranih glede na spol.

Iz preglednice 1 in slike 6 je razvidno, da je bilo v anketiranje zajetih 21 ali 55 % žensk in 17 ali 45 % moških, pri čemer ne moremo dejati, da kateri od spolov izrazito prevladuje.

V preglednici 2 in na sliki 7 je predstavljena struktura anketiranih glede na starost.

Preglednica 2: Struktura anketiranih glede na starost.

	Število anketirancev	Delež (v %)
Do 25 let	3	7,89
Od 26 do 32 let	16	42,11
Od 33 do 40 let	12	31,58
Nad 41 let	7	18,42



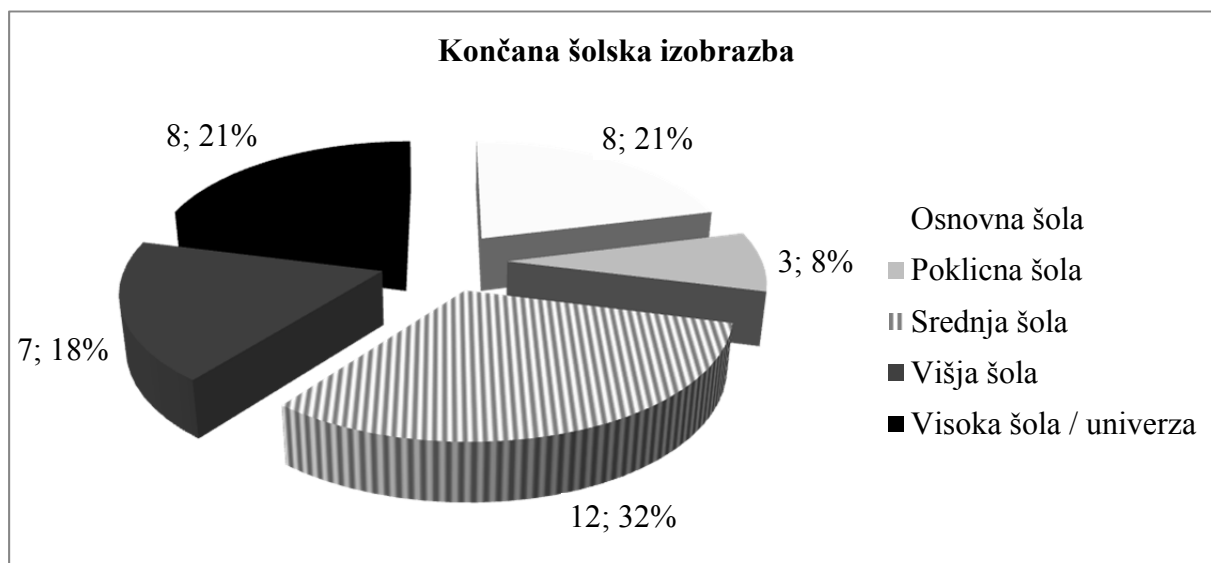
Slika 6: Struktura anketiranih glede na starost.

Iz preglednice 2 in slike 7 je razvidno, da je med anketiranimi najmanj predstavnikov najnižje starostne kategorije, do 25 let, in sicer 3 ali 8 %. Največ anketiranih, 16 ali 42 %, je starih med 26 in 32 let, 12 ali 32 % jih spada v starostno kategorijo od 33 do 40 let, nad 41 let pa je starih 7 anketirancev ali 18 %. Skupno lahko podamo oceno, da podjetje sestavlja relativno mlad kader, glede na to, da je polovica anketirancev starih do 32 let.

V nadaljevanju je v preglednici 3 in na sliki 8 predstavljena struktura anketiranih glede na končano šolsko izobrazbo.

Preglednica 3: Struktura anketiranih glede na končano šolsko izobrazbo.

	Število anketirancev	Delež (v %)
Osnovna šola	8	21,05
Poklicna šola	3	7,89
Srednja šola	12	31,58
Višja šola	7	18,42
Visoka šola / univerza	8	21,05

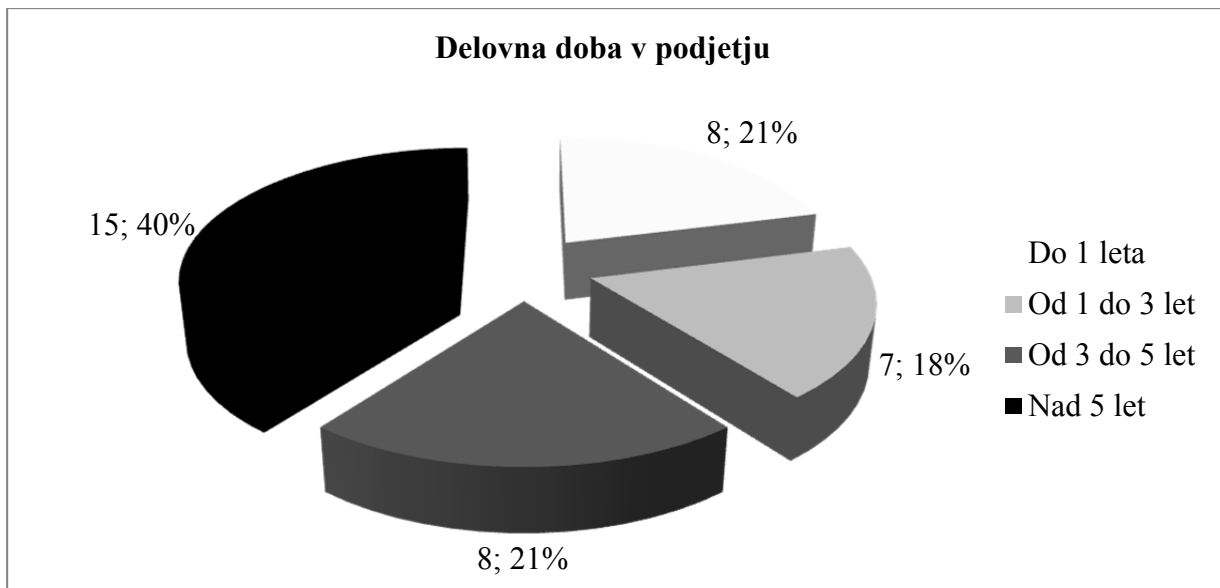


Slika 7: Struktura anketiranih glede na končano šolsko izobrazbo.

Iz preglednice 3 in slike 8 lahko razberemo, da ima najnižjo stopnjo izobrazbe, zaključeno osnovno šolo, 8 ali 21 % anketiranih. Glede na to, da gre za podjetje z velikim proizvodnim obratom, je delež z najmanjšo stopnjo izobrazbe temu primeren. Najmanj anketirancev ima zaključeno poklicno šolo, in sicer 3. ali 8 %, medtem ko ima največ, 12 ali 32 % anketiranih zaključeno srednjo šolo. 7 ali 18 % anketiranih je zaključilo višjo šolo, visoko šolo oziroma univerzitetno izobrazbo pa ima pridobljeno 8 ali 21 % anketiranih.

Preglednica 4: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju.

	Število anketirancev	Delež (v %)
Do 1 leta	8	21,05
Od 1 do 3 let	7	18,42
Od 3 do 5 let	8	21,05
Nad 5 let	15	39,47



Slika 8: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju.

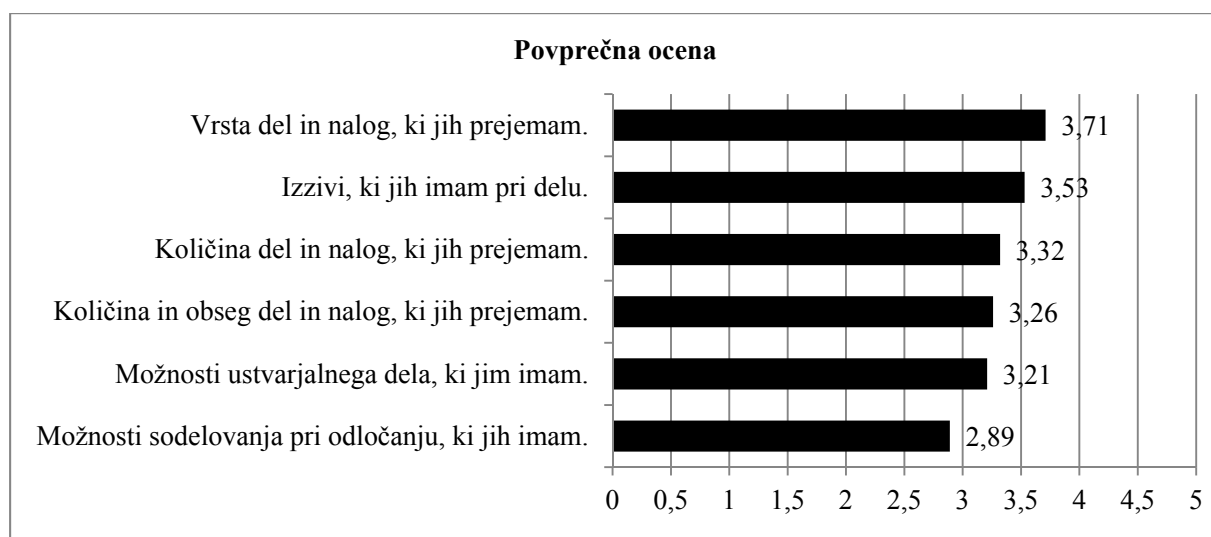
Nazadnje je v preglednici 4 in na sliki 9 predstavljena struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju. Razvidno je, da je 8 ali 21 % anketiranih v podjetju zaposlenih manj kot 1 leto, najmanj med vsemi anketiranimi, 7 ali 18 % je v podjetju zaposlenih med 1. in 3. leti. 8 ali 21 % anketiranih je v podjetju zaposlenih od 3. do 5. let, največ anketirancev, 15 ali 40 %, pa je v podjetju zaposlenih že več kot 5 let. Glede na omenjeno rast podjetja v zadnjih letih je temu primerno tudi število na novo zaposlenega kadra. Kar 8 anketiranih je v podjetju zaposlenih manj kot eno leto, v zadnjih 3. letih pa je podjetje zaposlilo 15 od skupno 38 anketirancev, kar predstavlja 39,47 %.

4.3.2 Rezultati anketnega vprašalnika

Kot že omenjeno, sem po nasvetu sodelavke iz kadrovske službe izbral enostavnejšo in krajšo obliko vprašalnika. Na podlagi podanih trditev v vprašalniku sem se odločil, da 26 trditev primerno razdelim na štiri združene spremenljivke, in sicer zadovoljstvo zaposlenih z delom in nalogami, ki obsega 6 trditev, zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji, ki obsega 9 trditev, zadovoljstvo zaposlenih z možnostjo razvoja kariere, ki obsega 6 trditev in zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in informiranostjo, ki obsega 5 trditev. V nadaljevanju so v tabelah in preglednicah prikazane analize posameznih spremenljivk s podanimi povprečnimi ocenami tako posameznih trditev kot tudi povprečno oceno združenih spremenljivk. Prikazano je tudi število odgovorov oziroma podanih ocen od 1 do 5 po posameznih trditvah.

Preglednica 5: Analiza zadovoljstva anketirancev z delom in nalogami.

Delo in naloge						
Trditev	Število odgovorov z oceno					Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	
Vrsta del in nalog, ki jih prejeman.	1	2	12	15	8	3,71
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejeman.	1	7	16	9	5	3,26
Količina del in nalog, ki jih prejeman.	1	6	16	10	5	3,32
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jim imam.	3	5	14	13	3	3,21
Izzivi, ki jih imam pri delu.	2	3	13	13	7	3,53
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	7	6	12	10	3	2,89
Povprečna skupna ocena						3,32



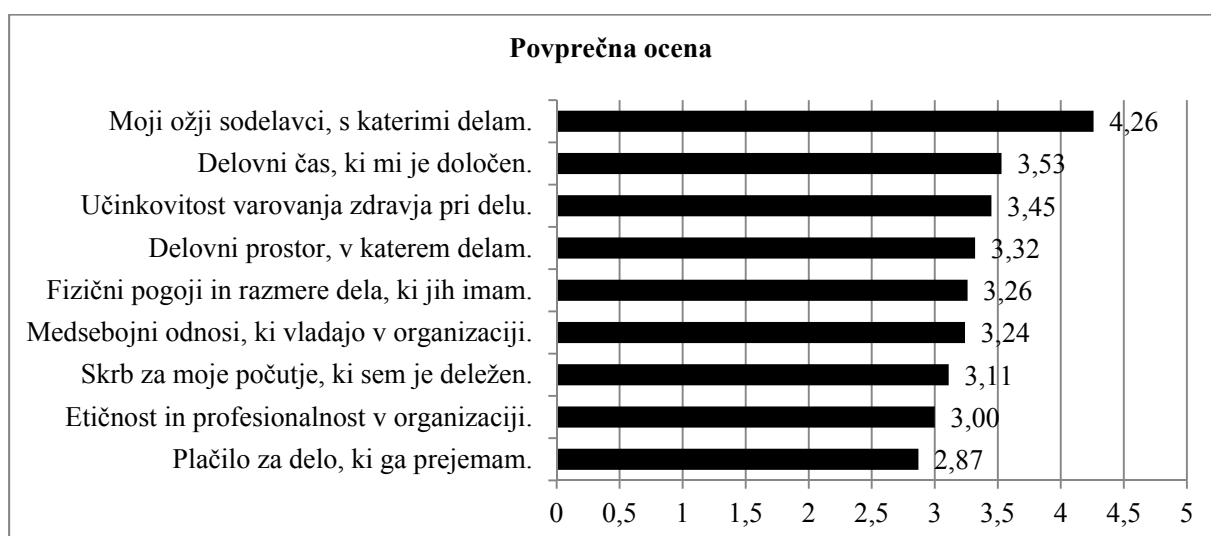
Slika 9: Analiza zadovoljstva anketirancev z delom in nalogami.

Iz preglednice 5 in slike 10 lahko razberemo, da so zaposleni srednje zadovoljni z delom in nalogami, ki jih opravljajo v sklopu svojega delovnega mesta, saj so svoje delo in naloge povprečno ocenili z oceno 3,32. Razvidno je, da so najvišjo oceno dodeli trditvi, ki se nanaša na vrste del in nalog, ki jih prejemanjo, ocenili so jo s povprečno oceno 3,71. Poleg tega so relativno dobro, s povprečno oceno 3,53, ocenili izzive, s katerimi se srečujejo pri opravljanju dela in nalog. Raznolikost dela in stalno srečevanje z izzivi sta pomembna dejavnika, saj je za podjetje pomembno, da zaposleni opravljajo dela, za katera so usposobljeni in da jih le-ta veselijo, saj so le na ta način lahko izkoriščene vse sposobnosti zaposlenega. Obenem imajo velik pomen tudi izzivi, saj so ti nujno potrebni, da zaposlenim držijo določen nivo delovanja, da se le-ti ne uspavajo in zadovoljijo s povprečnimi rezultati. Najmanj so v sklopu trditev na temo zadovoljstva z delom in nalogami zadovoljni z možnostmi ustvarjalnega dela, ki ga imajo, dejavnik so ocenili s povprečno oceno 3,21, in možnostjo sodelovanja pri odločanju, ki

jo imajo, in sicer so tej trditvi namenili povprečno oceno 2,89. Brez možnosti ustvarjalnega dela je zaposlenim onemogočeno izkazovanje vseh izkušenj in morebitnih inovativnosti. Zaposleni si po določenem času tudi ne upajo več dati pripomb in nasvetov, saj se zavedajo, da njihove besede ne pomenijo veliko in ne bodo primerno upošteevane. Vedno pa so dobrodošli pogledi zaposlenih iz vseh ravni, saj se mnenja iz različnih strok in delovnih izkušenj razlikujejo, podjetje pa mora vedno stremeti k skupnim ciljem.

Preglednica 6: Analiza zadovoljstva anketirancev z delovnimi pogoji.

Delovni pogoji						
Trditev	Število odgovorov z oceno					Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	0	0	5	18	15	4,26
Delovni čas, ki mi je določen.	1	7	11	9	10	3,53
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu.	4	2	15	7	10	3,45
Delovni prostor, v katerem delam.	3	4	15	10	6	3,32
Etičnost in profesionalnost v organizaciji.	6	6	10	14	2	3,00
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	3	7	11	11	6	3,26
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	3	7	16	7	5	3,11
Medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji.	2	6	15	11	4	3,24
Plačilo za delo, ki ga prejemam.	2	11	18	4	3	2,87
Povprečna skupna ocena						3,34



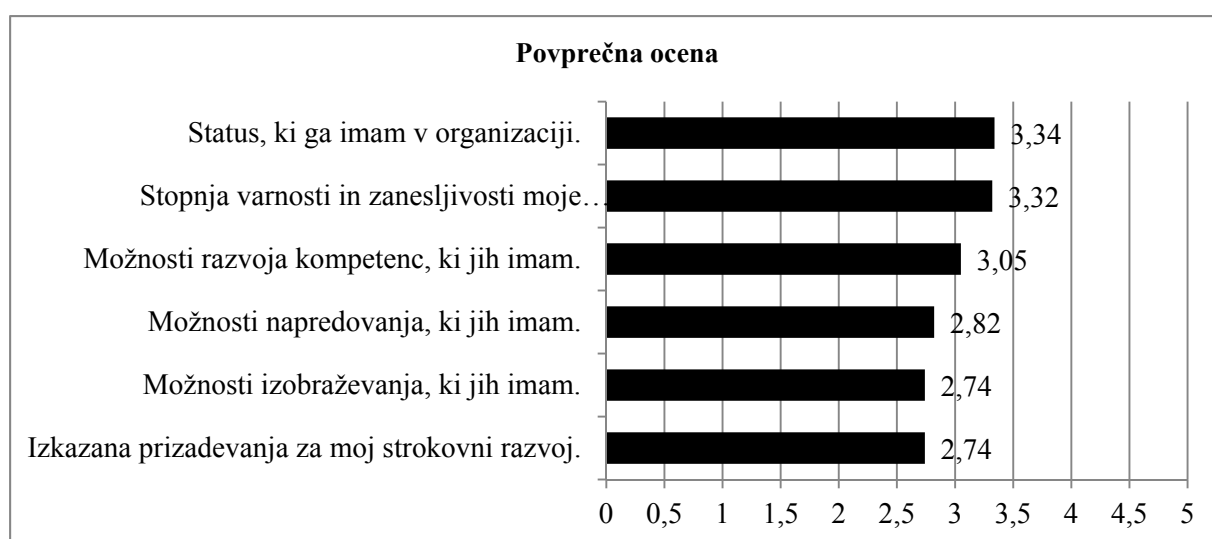
Slika 10: Analiza zadovoljstva anketirancev z delovnimi pogoji.

Tudi pri obravnavi zadovoljstva z delovnimi pogoji ne vidimo izrazitega zadovoljstva ali nezadovoljstva med anketiranimi. Skupno so tej združeni spremenljivki podali povprečno

oceno 3,34. Zagotovo izstopa ocena zadovoljstva zaposlenih s svojimi ožjimi sodelavci, s katerimi sodelujejo. Ta trditev je bila tudi na splošno najbolj ocenjen dejavnik izmed vseh v anketnem vprašalniku. Dejstvo, da se zaposleni med seboj razumejo, je vsekakor dobra novica, saj je znano, da je v sproščenem okolju človek bolj inovativen, odprt za pomoč in mu ni težko izraziti mnenja ter postaviti morebitnih vprašanj. Na drugem mestu najdemo s povprečno oceno 3,53 ocenjen delovni čas, ki je zaposlenemu določen. Najmanj so pri oceni zadovoljstva z delovnimi pogoji anketirani zadovoljni s skrbjo za počutje, ki so je deležni, dejavnik so ocenili s povprečno oceno 3,11. Podobno zadovoljni so tudi z etičnostjo in profesionalnostjo v organizaciji, saj so temu dejavniku namenili povprečno oceno 3,00. Zadnje mesto je dosegel dejavnik plačila za delo, ki ga zaposleni prejemajo, in sicer so anketiranci podali povprečno oceno 2,87.

Preglednica 7: Analiza zadovoljstva anketirancev z možnostjo razvoja kariere.

Razvoj kariere						
Trditev	Število odgovorov z oceno					Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	8	8	11	8	3	2,74
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	7	5	16	8	2	2,82
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj.	8	4	18	6	2	2,74
Možnosti razvoja kompetenc, ki jih imam.	7	5	16	8	2	3,05
Status, ki ga imam v organizaciji.	1	5	17	10	5	3,34
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	1	7	15	9	6	3,32
Povprečna skupna ocena						3,00

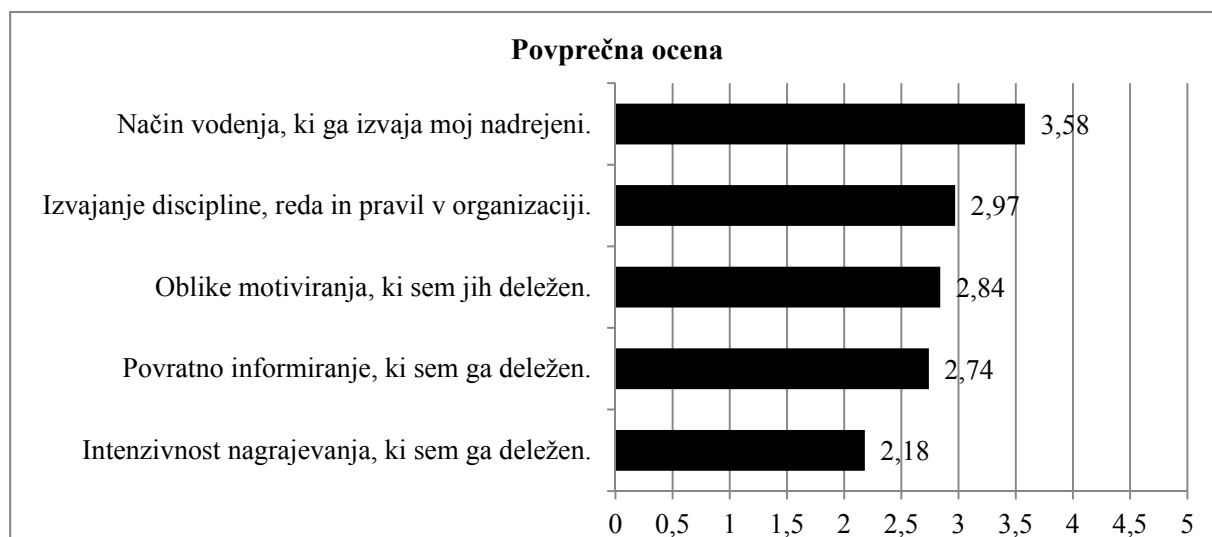


Slika 11: Analiza zadovoljstva anketirancev z možnostjo razvoja kariere.

V preglednici 7 in na sliki 12 so prikazane ocene zadovoljstva anketiranih z možnostjo razvoja kariere. Razvidno je, da anketirani z možnostjo razvoja niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, saj je skupna povprečna ocena 3,00. Najvišje, s povprečno oceno 3,34, so anketirani ocenili status, ki ga imajo v organizaciji, in stopnjo varnosti in zanesljivosti zaposlitve, in sicer z oceno 3,32. Na zadnji dve mesti so s skupno povprečno oceno 2,74 anketirani uvrstili zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja, ki jo imajo v podjetju, in zadovoljstvo z izkazanim prizadevanjem za njihov strokovni razvoj, kar umešča dejavnika med najslabše ocenjena med vsemi v vprašalniku, takoj za intenzivnostjo nagrajevanja.

Preglednica 8: Analiza zadovoljstva anketirancev z vodenjem in informiranostjo.

Vodenje in informiranost						
Trditev	Število odgovorov z oceno					Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	1	2	13	18	4	3,58
Intenzivnost nagrajevanja, ki sem ga deležen.	13	11	9	4	1	2,18
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	6	9	13	9	1	2,74
Izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji.	7	8	12	8	3	2,79
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	5	8	16	6	3	2,84
Povprečna skupna ocena						2,83



Slika 12: Analiza zadovoljstva anketirancev z vodenjem in informiranostjo.

Dejavnike zadovoljstva z vodenjem in informiranostjo so anketiranci skupno najslabše ocenili. Iz preglednice 8 in slike 13 je razvidno, da na prvem mestu dokaj močno izstopa zadovoljstvo anketiranih z načinom vodenja, ki ga izvaja njihov nadrejeni. Slednjemu dejavniku so namenili povprečno oceno 3,58, kar je relativno dobra ocena, če upoštevamo, da

je povprečna ocena združene spremenljivke le 2,83. Vsi ostali dejavniki so prejeli povprečno oceno manjšo od 3,00. Zanimivo je tudi dejstvo, da so anketirani dokaj skromno ocenili izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji, ki se je sicer znašlo na drugem mestu, s povprečno oceno 2,97. Z najslabšo oceno pa so anketirani ocenili intenzivnost nagrajevanja, ki so ga deležni s strani vodstva, in sicer z oceno 2,18, ki je obenem tudi najslabše ocenjena trditev med vsemi 26. navedenimi v anketnem vprašalniku.

5 PREDLOGI IN PRIPOROČILA ODGOVORNIM V PODJETJU

Ob pregledovanju rezultatov anketnega vprašalnika sem pri različnih dejavnikih zadovoljstva opazil veliko različnih stopenj zadovoljstva zaposlenih v podjetju Incom, d. o. o. Glede na to, da sem tudi sam zaposlen v obravnavanem podjetju in razmeroma dobro poznam stanje v podjetju, bi rad vodstvu, upoštevajoč rezultate anketnega vprašalnika, predlagal naslednje zamisli.

5.1 Delo in naloge

Pomembno je, da je delo raznoliko in da je zaposlenemu dopuščena dovolj velika svoboda pri delu, da lahko izrazi svoj potencial v smislu idej in inovativnosti. Zagotovo je potrebno nove ideje zaposlenih spremljati in vsaj v manjši meri nadzirati, ob tem pa je potrebno poudariti, da se mora zaposleni zavedati, da lahko tudi sam pripomore k širini dejavnosti in razmišljanja pri določenih projektih. Zaposleni so relativno zadovoljni z vrsto dela in nalog, ki jih prejemajo, saj je več kot polovica anketiranih ta dejavnik ocenila z oceno 4 ali 5. To je že ena od pozitivnih ugotovitev, vendar so na drugi strani pri tej združeni spremenljivki zaposleni najmanj zadovoljni z možnostjo sodelovanja pri odločanju. Pomembno je, da se zaposleni počutijo upošteevane, ko izrazijo svoja mnenja. Na njihove predloge jim je potrebno podati argumente za ali proti, v vsakem primeru pa jim je potrebno prisluhniti. Moj predlog je, da naj vodstvo podjetja kljub veliki količini dela, ki je značilna za podjetja v tovrstni rasti, stremi k demokratičnosti in sklicuje sestanke, na katerih lahko zaposleni izrazijo svoje predloge za učinkovitejše poslovanje. V kolikor vodstvo samo ne pozna rešitev za morebitne nastale težave v poslovanju ali sodelovanju s kupci, lahko problem predstavi svojim zaposlenim, katerim naj rešitev predstavlja izziv, s katerim lahko pridobijo na lastnem ugledu znotraj organizacije in posledično tudi na samospoštovanju.

5.2 Delovni pogoji

Zelo razveseljiv je rezultat zadovoljstva zaposlenih s svojimi ožjimi sodelavci. Kar 33 od 38. anketiranih je to trditev ocenilo z oceno 4 ali 5. Ta podatek je lahko bistvenega pomena, če se zavedamo, da so v podjetju potrebna dnevna prilagajanja na spremembe. Faktor človeških odnosov lahko tu odigra ključno vlogo, saj lahko zaposleni z dobrim medsebojnim razumevanjem poskrbijo za pomoč in medsebojne nasvete, ki lahko urgentno rešijo dnevne situacije, ki so posledica neprestanih sprememb na trgu in pričakovanih zahtevnejših kupcev. Pričakovano so pri tej združeni spremenljivki zaposleni najmanj zadovoljni s plačilom, ki ga prejemajo. Dejstvo je, da je omenjeni rezultat obenem odraz splošnega finančnega stanja v državi. Zagotovo je na področju motivacije z denarnimi sredstvi s strani vodstva podjetja najtežje kaj postoriti oziroma spremeniti. Zavedati pa se je potrebno, da plača ni glavni dejavnik, ki motivira zaposlene. Slednje je mogoče pripraviti do večjega zadovoljstva in posledično večje učinkovitosti tudi na druge načine. Tu bi predlagal predvsem povečanje

skrbi za počutje zaposlenih in večje posvečanje pozornosti trenutnemu stanju. Veliko zaposlenih namreč ni pripravljenih prostovoljno izražati svojega počutja oziroma povedati, če jih na delovnem mestu pestijo določene težave. Vodje posameznih oddelkov naj povečajo stopnjo komunikacije s svojimi podrejenimi in predvsem v sklopu neformalnih pogovorov poskušajo pridobiti informacije o obstoječem stanju in morebitnih željah zaposlenih.

5.3 Razvoj kariere

Še najbolj ocenjeni trditvi pri obravnavanju zadovoljstva z razvojem kariere sta status zaposlenih, ki ga imajo v organizaciji, in stopnja varnosti in zanesljivosti zaposlitve. Zaskrbljujoče pa je stanje zadovoljstva zaposlenih z možnostmi izobraževanja in napredovanja ter posledično prizadevanji za njihov strokovni razvoj. Znanje in usposobljenost zaposlenih sta glavni kapital vsake organizacije in tega dejstva tudi v podjetju Incom, d. o. o. ne bi smeli podcenjevati. Svojim zaposlenim je potrebno nuditi vso podporo tako pri osebnem izobraževanju, h kateremu spada njihova formalna splošna izobrazba, kot pri izobraževanju na področju dela in nalog, ki jih opravljajo na svojem delovnem mestu. Sam bi predlagal večje število obiskov seminarjev in sejmov, kjer lahko zaposleni razširijo svoja obzorja in pridobijo nove ideje za delo. Problem predstavlja predvsem manjše število specifičnih sejmov ali seminarjev na temo gastronomije v bližnji okolici. S tem je podjetje prisiljeno na sejme, ki so v bolj oddaljenih krajih po Evropi, pošiljati manjše število ljudi oziroma le po enega do dva zaposlena. Tu bi bila mogoča rešitev v obliki manjšega predavanja oziroma predstavitvi obiskovalca sejma, ki bi jo po tem obisku izvedel pred svojimi sodelavci in jih na ta način seznanil z videnim na sejmu. Vezana na izobraževanje je tudi možnost napredovanja, ki je seveda onemogočena, v kolikor zaposleni ne pridobi novih znanj in kompetenc. Zelo dobrodošlo bi bilo tudi pogostejše sodelovanje in seznanjanje z novostmi ali spremembami med posameznimi oddelki. Na ta način bi zaposleni bolje razumeli delovanje ostalih oddelkov in bili dovzetnejši za morebitne zamude ali spremembe prvotno zastavljenih načrtov ali obljub med oddelki.

5.4 Vodenje in informiranost

Ena od ugotovitev je, da so zaposleni v podjetju najmanj zaposleni z vodenjem in informiranostjo. Zanimivo pa je, da so znotraj te spremenljivke razmeroma dobro ocenili način vodenja, ki ga izvaja njihov nadrejeni. Več kot polovica anketiranih je tu podala najvišji oceni 4 ali 5. Ponovno pa se srečamo s finančnimi težavami, saj so anketiranci izmed vseh 26. trditev najslabše ocenili intenzivnost nagrajevanja. Omenili smo že, da je v današnjem času to vsesplošen odraz stanja v državi in je v danih razmerah zelo težko izboljšati trenutno situacijo. Zavedati pa se je potrebno, da nagrajevanje ni pogojeno le z denarjem. Razmeroma slabo so namreč tu ocenjene tudi oblike motiviranja. Zaposleni bo zadovoljen in bolj motiviran za delo tudi, če mu bodo za dobro opravljeno delo nudena druga sredstva poleg denarnih bonitet. Zelo

dobrodošle bi bile tu pogostejše pohvale s strani vodilnih za dobro opravljena dela. Tu so mišljene pohvale oziroma vsaj omembe dosežkov pred vsemi zaposlenimi. Ni dovolj, da se le graja slabo opravljene naloge. V tem primeru postane zaposleni hitro nezadovoljen in posledično prihaja v podjetjih do neželenih fluktuacij. Vodstvo naj dobro razmisli o ostalih možnostih nagrajevanja, mogoče tudi v obliki dodatnega dneva dopusta ali organiziranja morebitnega izleta kot nagrado za dosežen ali celo presežen letni cilj. Vsekakor pa naj najprej poskrbi za nagrajevanje v obliki javnih pohval. V podjetju bi bilo potrebno izboljšati tudi stopnjo povratne informiranosti. Zaposleni mora poznati vsakršno stanje podjetja in za to vrsto informacij mora poskrbeti vodstvo. Na primer, v kolikor podjetje nima razpoložljivih sredstev za investicije, morajo biti zaposleni o situaciji informirani, da ne po nepotrebem vzbujajo upanja pri poslovnih partnerjih in posledično raje poiščejo alternativne rešitve. Pri informiranju je potrebno tudi nadgraditi povratne informacije. Zaposleni mora po določenih dejanjih ali zamislih dobiti čim hitrejšo povratno informacijo s strani nadrejenega ali morebiti celo vodstva, ali razmišlja v pravo smer. Pomembno je, da je zaposleni vedno prepričan, da svoje delo opravlja pravilno, ob tem pa mora biti seznanjen z vsemi informacijami, potrebnimi za nemoteno delovanje. V današnjih časih, ko vsem podjetjem največje težave predstavljajo denarna sredstva, bi morala vodstva resnično narediti vse, da vsaj ostali vidiki in pogoji dela ostanejo na najvišjem možnem nivoju. Iskati je potrebno različne rešitve, saj s pravočasno in pravilno medsebojno komunikacijo lahko skupaj s svojimi zaposlenimi vedno najdejo prave rešitve.

6 SKLEP

V teoretičnem delu naloge smo v povzetkih različnih avtorjev poudarjali, kako veliko vlogo igra človeški kapital pri uspehih vseh vrst organizacij. Glavni sklep teoretičnega dela naloge je tako zagotovo ugotovitev, da je le zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu pogoj za njegovo učinkovitost in doseganje delovne uspešnosti, skupek uspehov posameznikov znotraj podjetja pa se na koncu kaže kot enoten uspeh podjetja na trgu. V kolikor želi vodstvo podjetja posegati po uspehih, mora torej najprej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih.

Vodje na posameznih mestih, ki so odgovorni za svoje podrejene in posledično njihovo zadovoljstvo, se morajo zavedati, da kolikor je zaposlenih, toliko je tudi različnih osebnosti z različnimi vrednotami in cilji. Vodje bodo torej uspešno usmerjali svoje zaposlene le, če bodo dobro poznali njihove želje in pričakovanja. S kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji podjetja morajo na rednih sestankih, lahko tudi individualnih razgovorih, dobro seznaniti vsakega zaposlenega in ob tem poskrbeti, da bodo zaposleni lahko v ciljih podjetja prepoznali tudi svoje interese. Veliko vlogo pri tem igra že sama izbira zaposlenih na delovno mesto ob zaposlitvi. Pri medsebojnem poznavanju imata veliko vlogo medsebojna, obojestranska komunikacija in informiranje, ki sta nujna pri usklajevanju želja in pričakovanj med zaposlenimi in vodstvom.

Z rezultati vprašalnika smo spoznali, da so zaposleni v podjetju Incom, d. o. o. najmanj zadovoljni z intenzivnostjo nagrajevanja, kar pa je nekako pričakovano glede na trenutno finančno krizo. Predvidevamo, da zaposleni kot nagrajevanje smatrajo denarne bonitete, le-te pa so v današnjih kriznih časih omejene v veliki večini podjetij. Kljub temu je potrebno s strani vodstva boljše poskrbeti, da bodo nagrajevanja intenzivnejša, obrniti se bo potrebno tudi na alternativne oblike, da se ta dejavnik zadovoljstva bistveno izboljša in ne bo prišlo do dolgotrajnejšega nezadovoljstva zaposlenih. Podjetje mora glede na izkazano nezadovoljstvo zaposlenih z možnostjo izobrazbe in strokovnega razvoja tudi povečati vložek v znanje svojih zaposlenih, saj bodo zaposleni le z neprestanim izobraževanjem lahko sledili vse zahtevnejšemu trgu in bili sposobni zadovoljevati vedno zahtevnejše potrebe svojih kupcev. Če pogledamo situacijo iz druge strani – razveseljivo je dejstvo, da so zaposleni nezadovoljni, v kolikor nimajo možnosti za izobraževanje in strokovni razvoj. To pomeni, da so zainteresirani za izboljšave svojega delovanja, se zavedajo pomembnosti vlaganja v znanje in jim posledično ni vseeno za kvaliteto izvajanja dejavnosti. Vse preostalo je na plečih vodstva, da te njihove želje po napredku upošteva in poskrbi za ustrezne oblike izobraževanja in izpopolnjevanja na različnih nivojih delovanja zaposlenih.

Podjetje Incom, d. o. o. je srednje veliko podjetje, zato vodjem ni težko dobro poznati vseh zaposlenih. Zagotovo se tudi vsi v vodstvu zavedajo pomembnosti zadovoljstva svojega kadra. Pa vendar ne sme ostati le pri zavedanju. Vodstvo bo moralo aktivneje pristopiti k ohranitvi oziroma povečanju zadovoljstva. Zaposleni so zelo zadovoljni s svojimi sodelavci, zadovoljni so z vrsto dela in nalog, ki jih opravljajo, prav tako jim ustreza delovni čas, ki jim

je na voljo. Glede na potencial podjetja, ki ga kaže s svojo hitro rastjo v zadnjih letih, lahko vodstvo ob pravilnem razumevanju zaposlenih ustvari še boljše pogoje za delo in medsebojne odnose in na ta način zagotovo še poveča svojo uspešnost, tako na domačem kot tujem trgu.

Zagotovo je primerno prepričanje, da je za uspešnost vsakega podjetja potrebno narediti vse, da bo kupec zadovoljen. S svojo diplomsko nalogo in rezultati anketnega vprašalnika pa bi rad prikazali, da je predpogoj za vsako zadovoljevanja kupca najprej potrebna zagotovitev zadovoljstva vsakega zaposlenega. Vsak izmed zaposlenih namreč predstavlja svoj košček v mozaiku podjetja, katerega proizvodi so nato predstavljeni končnemu kupcu. Prepričani smo, da vsak verjame v pregovor »Dober glas seže v deveto vas« in zagotovo so zaposleni prvi, ki lahko širijo pozitivne lastnosti svojega delodajalca in s tem povečajo tudi dobro ime podjetja. Kljub težjim časom, smo v obdobju zapiranja podjetij in večjega števila odpuščanj, vedno obstajajo rešitve. Vodstva podjetij morajo težave vzeti kot izzive in priložnosti za lastno rast, ob tem pa naj se večkrat obrnejo na svoje zaposlene in s skupnimi močmi poiščejo rešitve.

LITERATURA

- Antončič, B. 2008. *Notranje podjetništvo. V Podjetništvo*, ur. Mitja Ruzzier et al. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Auer, J. in B. Antončič. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Denny, R. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Fiedler, F. 1993. *The leadership situation and the black box in contingency theories*. San Diego: Academic Press.
- George, J. M. in G. R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Reading: Addison-Wesley.
- Gorišek, K. in G. Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana : Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Hollenbeck, N. in G. Wright. 1994. *Human Resource Management*. Irwin.
- Jereb, J.. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavar Vidmar, A. 1995. *Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. in S. Možina. 1987. *Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mayer, J. 1991. *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mihalič, R. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnosti organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Miskell, J. R. in V. Miskell. 1994. *Motivation at work*. Burr Ridge: Irwin.
- Možina, S. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. 2001. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Možina, S. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Polutnik, B. 2010. *Organizacijska klima*.

[Http://www.mojstatus.si/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=33](http://www.mojstatus.si/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=33)
(11. 2. 2012)

Tavčar, M. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

Interna dokumentacija podjetja Incom, d. o. o., Ajdovščina.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih.

Spoštovani.

Sem absolvent Fakultete za management v Kopru in pripravljam diplomsko nalogo. Anketa, ki je pred vami, je namenjena merjenju zadovoljstva z delom in delovnim mestom zaposlenega v podjetju INCOM, d. o. o.

Anketa je anonimna, zato vas naprošam, da odgovarjate iskreno in odgovorno. Z izpolnjeno anketo mi boste v veliki meri pomagali pri pripravi diplomske naloge in hkrati pripomogli, da bo lahko vodstvo še pravočasno sprejelo ustrezne ukrepe za vzpostavitev oziroma povečanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

Anketni vprašalnik sestavlja 26 vprašanj na temo elementov dela in delovnega mesta zaposlenih.

Ocenjevalna lestvica je petstopenjska (od 1 do 5), pri čemer ocena 1 pomeni »zelo slabo« oz. »zelo nezadovoljen«, ocena 5 pa »odlično« oz. »zelo zadovoljen«. Pri vsaki trditvi obkrožite le oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

Hvala za vašo pomoč in sodelovanje!

Patrik Močnik

Prosim ocenite, kako ste zadovoljni z naslednjimi elementi dela in delovnim mestom zaposlenega (Ocene: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Vrsta del in nalog, ki jih prejemam.	1	2	3	4	5
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	1	2	3	4	5
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	1	2	3	4	5
Delovni čas, ki mi je določen.	1	2	3	4	5
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejemam.	1	2	3	4	5
Plačilo za delo, ki ga prejemam.	1	2	3	4	5
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj.	1	2	3	4	5
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu.	1	2	3	4	5
Količina del in nalog, ki jih prejemam.	1	2	3	4	5
Intenzivnost nagrajevanja, ki sem ga deležen.	1	2	3	4	5
Delovni prostor, v katerem delam.	1	2	3	4	5
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jim imam.	1	2	3	4	5
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	1	2	3	4	5

Priloga 1

Etičnost in profesionalnost v organizaciji.	1	2	3	4	5
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji.	1	2	3	4	5
Možnosti razvoja kompetenc, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	1	2	3	4	5
Izzivi, ki jih imam pri delu.	1	2	3	4	5
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	1	2	3	4	5
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji.	1	2	3	4	5
Status, ki ga imam v organizaciji.	1	2	3	4	5

Pri naslednjih demografskih značilnostih obkrožite črko pred odgovorom.

1. Spol:

a) ženski

b) moški

2. Starost:

a) do 25 let

b) od 26 let do 32 let

c) od 33 let do 40 let

d) nad 41 let

3. Končana šolska izobrazba:

a) osnovna šola

b) poklicna šola

c) srednja šola

d) višja šola

e) visoka šola / univerza

f) drugo

4. Delovna doba v organizaciji:

a) do 1 leta

b) od 1 do 3 let

c) od 3 do 5 let

d) nad 5 let