

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
ŠPEDICIJSKEM PODJETJU

MATJAŽ ZIDAR

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
ŠPEDICIJSKEM PODJETJU

Matjaž Zidar

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

Namen diplomske naloge je v teoretičnem delu predstaviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu, organizacijsko klimo v podjetju, dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, oblike zadovoljstva zaposlenih, teorije zadovoljstva z delom ter doživljanje dela. Pri organizacijski klimi sta predstavljeni organizacijska kultura in organizacijska klima, razlika med njima ter povezava med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo. V empiričnem delu smo ugotavljali oceno zadovoljstva zaposlenih v podjetju Intereuropa, d. d. Kot instrument raziskovanja smo uporabili anketni vprašalnik. Z analizo želimo ugotoviti zadovoljstvo pri delu, kot so motivacija, klima in osebni dohodek anketirancev. S tem skušamo ugotoviti, kje je poglobitni problem nezadovoljstva v podjetju Intereuropa, d. d., in kako odpraviti te probleme ter nesporazume.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, klima, osebni dohodek zaposlenih, vrednote dela, motivacija, družbeni vpliv

ABSTRACT

The purpose of diploma's theoretical part is to present employee satisfaction at work, organisation climate at the company, factors which influence satisfaction, its forms, theories and work experience. Organisation climate comprises organisation culture and climate, a difference between them and a connection between employee satisfaction and organisation climate. The empiric part demonstrates an estimation of employee satisfaction at the company Intereuropa, stock company. A survey questionnaire was used as an investigation instrument. The purpose of the analysis is to find out about work satisfaction such as motivation, climate and personal income of the employed person. The principal problem of dissatisfaction at the company Intereuropa, stock company is to be disclosed this way together with methods for solving these problems and misunderstandings.

Key words: employee satisfaction, climate, personal income of the employed person, work values, motivation, social influence

UDK: 658.3(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju mag. Massimu Manzinu za pomoč in vodenje pri pripravi diplomske naloge ter vsem, ki so mi pomagali pri tem.

Posebna zahvala gre tudi Hani Brelih za pomoč pri študiju in moji družini za finančno ter moralno pomoč v času študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Zadovoljstvo zaposlenih pri delu	3
2.1	Doživljanje dela – širši pogled na zadovoljstvo pri delu	3
2.2	Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih pri delu	4
2.3	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	5
2.4	Oblike zadovoljstva zaposlenih.....	8
2.5	Teorije zadovoljstva z delom.....	9
2.5.1	Teorija zadovoljstva	9
2.5.2	Teorija razlik	9
2.5.3	Teorija enakosti	10
2.5.4	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	10
3	Organizacijska klima.....	13
3.1	Organizacijska kultura in organizacijska klima	13
3.1.1	Opredelitev organizacijske kulture	14
3.1.2	Opredelitev organizacijske klime.....	15
3.2	Razlika med organizacijsko klimo in kulturo.....	16
3.3	Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo	17
4	Kratka zgodovina podjetja	21
5	Vizija in poslanstvo	23
6	Raziskava in analiza odgovorov	25
6.1	Namen raziskave	25
6.2	Sestava in struktura vprašalnika	25
6.3	Analiza odgovorov	26
7	Sklep.....	37
	Literatura	39
	Viri	40
	Priloga.....	41

SLIKE

Slika 2.1	Dejavniki doživljanja dela.....	3
Slika 2.2	Dejavniki zadovoljstva pri delu.....	5
Slika 3.1	Prikaz medsebojnih vplivov med organizacijsko kulturo in klimo.....	13
Slika 3.2	Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji..	15
Slika 3.3	Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	18
Slika 3.4	Kultura, klima podjetja in delovno zadovoljstvo	19
Slika 6.1	Struktura zaposlenih po spolu	26
Slika 6.2	Struktura anketirancev po delu.....	26
Slika 6.3	Struktura vzorca po starosti.....	27
Slika 6.4	Izobrazba anketirancev	27
Slika 6.5	Ocena zadovoljstva zaposlenih	28
Slika 6.6	Ocena zadovoljstva zaposlenih glede na spol	29
Slika 6.7	Analiza glede motiviranosti anketirancev	30
Slika 6.8	Analiza glede motiviranosti anketirancev po spolu	31
Slika 6.9	Analiza klime v podjetju	32
Slika 6.10	Analiza klime v podjetju glede na spol	33
Slika 6.11	Analiza zadovoljstva glede na plačo	34
Slika 6.12	Analiza zadovoljstva glede na plačo po spolu anketirancev	35

TABELA

Tabela 3.1	Razlike med pojmi organizacijska kultura in organizacijska klima	17
------------	------------------------------------------------------------------------	----

1 UVOD

Podjetje ne more obstajati in se razvijati brez ljudi. Z njimi nastane in se z njihovo pomočjo razvija. Je živ družbeni sistem, sestavljen iz ljudi, ki ga vzdržujejo in razvijajo. Podjetje so pravzaprav ljudje. Ni dovolj, da se vzdržuje objekte, stroje, tehnologijo in trg. Treba je 'vzdrževati' tudi ljudi v objektih, tiste, ki delajo s stroji, uporabljajo tehnologijo in na trgu prodajajo blago. Vse to se pogosto pozablja, zanemarja, odlaga in podcenjuje. Včasih se le prizna, da je morda pomembno, nikoli pa se ne zdi nujno. Temu se posveti pozornost šele, ko gre vse dobro (Brajša 1996, 14).

Danes ni več mogoče zagotavljati uspešnosti dela le s kapitalom in fizičnim delom. Razlog za to je predvsem v modernih poslovnih trendih, ki zahtevajo predvsem prilagodljivost in gibkost. Skupna lastnost vseh najboljših podjetij na svetu je, da so dosegla odličnost v upravljanju z ljudmi. Starejši modeli nadzora nad zaposlenimi se umikajo modelom inovativnosti, sodelovanja in ustvarjalnosti. Prvi korak na poti k uspešnosti podjetja je poslušanje želja zaposlenih in usklajevanje njihovih kariernih ciljev z vizijo delovne organizacije. Lahko rečemo, da je ideal vsakega zaposlenega, da je na delovnem mestu zadovoljen. Razmere za to mora seveda zagotoviti delodajalec, a to ni vedno najlažje. V podjetjih namreč dela veliko ljudi, vsak s svojim značajem, vrednotami in stališči, življenjskim slogom ter izkušnjo, vizijo in odnosom do dela. Pri tem je naloga managementa iskanje in uporabljanje kvalitetnih človeških virov. Pomembno je, da management podjetja ugotovi, s čimer so zaposleni v podjetju zadovoljni in kaj bi bilo treba izboljšati, da bi bila kakovost delovnega življenja na čim višji ravni.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in praktični del. V teoretičnem sem uporabil domačo in tujo literaturo, da sem opredelil pojem zadovoljstva zaposlenih, naštel nekatere dejavnike zadovoljstva, poskušal sem prikazati tudi povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo, saj se oba pojma pogosto prepletata.

Namen diplomske naloge je preučiti stanje v izbranem podjetju na področju zadovoljstva zaposlenih. Cilji naloge so prikazati in kritično osvetliti literaturo ter vire s področja zadovoljstva zaposlenih pri delu, z empirično analizo raziskati dejavnike zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju in na podlagi ugotovitev iz raziskave predlagati managementu rešitve za nadaljnje delo.

V nalogi bom uporabil več različnih metod. S pomočjo deskriptivne metode bom opisal in predstavil relevantno literaturo ter vire z izbranega področja obravnave in predstavil izbrano podjetje. Z metodo kompilacije bom primerjal ugotovitve in stališča avtorja s področja zadovoljstva pri delu.

V empiričnem delu bom uporabil metodo anketnega zbiranja podatkov. S pomočjo ankete bom raziskoval stanje na področju zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Vprašalnik bo standardiziran z vprašanji zaprtega tipa. Delniška družba Intereuropa ima

večje število podružnic, v vzorec bom zajel tri med njimi, in sicer podružnice v Kopru, Sežani in Vrtojbi. Večjo odzivnost ankete bom poskušal zagotoviti z osebno razdelitvijo vprašalnikov, in sicer 150, pri čemer pričakujem, da bo vrnjenih vsaj 75 razdeljenih vprašalnikov. V Sežani in Vrtojbi sicer ne pričakujem težav, saj me vsi poznajo, večjo težavo pričakujem v Kopru, kjer me večina zaposlenih ne pozna. Pri tem mi je Petra Dodič iz kadrovske službe podjetja obljubila pomoč pri tem, da dobim vrnjeno čim večje število anket.

Nalogo gradim na predpostavki, da zadovoljstvo zaposlenih pri delu v izbranem podjetju ni na najvišji ravni, zato bom poskušal raziskati, kakšna je stopnja zadovoljstva pri delu in kateri dejavniki na to najbolj vplivajo.

Predvidevam, da s pridobivanjem podatkov ne bom imel večjih težav. Omejitev pri obravnavi zastavljenega problema lahko predstavlja nizka odzivnost pri anketiranju, kar bom poskušal preseči z osebno razdelitvijo vprašalnikov.

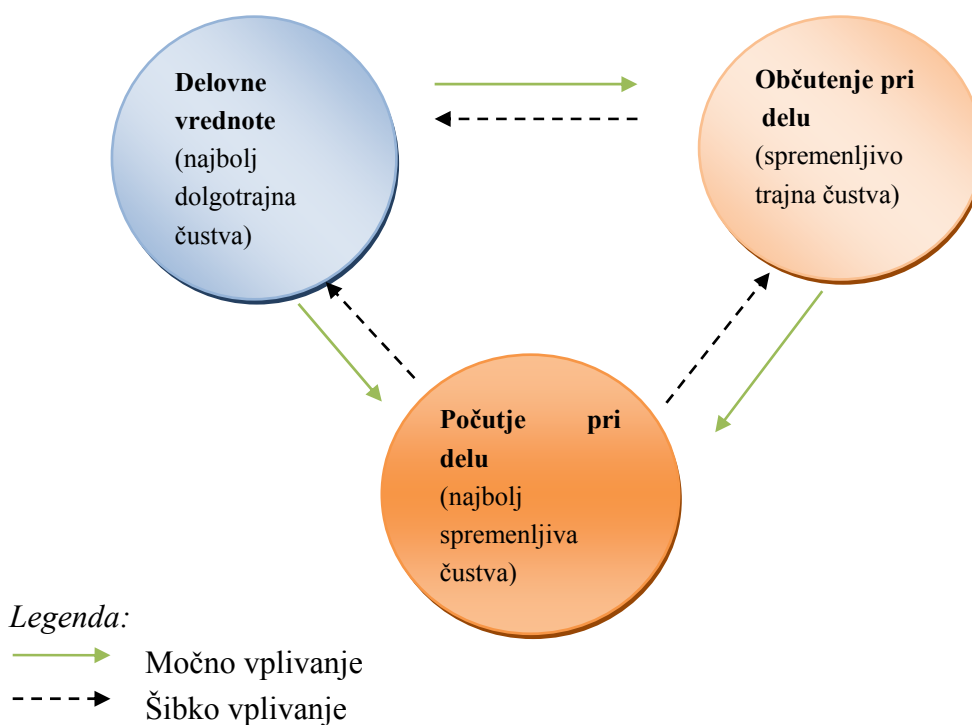
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

2.1 Doživljanje dela – širši pogled na zadovoljstvo pri delu

Doživljanje dela lahko opišemo kot občutke in misli posameznika o delu, ki ga ta opravlja, ter o podjetju, kjer je zaposlen. Od tega, kako zaposleni doživljajo svoje delo, je odvisno tudi njihovo obnašanje na delovnem mestu, pa tudi njihovo splošno počutje, sreča in zdravje. Dejavniki, ki vplivajo na doživljanje dela, so: delovne vrednote, občutenje in počutje pri delu (George in Jones 1996, 71).

Vsaka od teh treh skupin čustev lahko vpliva na drugi dve skupini. Ker so delovne vrednote najbolj dolgotrajna čustva, imajo večji vpliv na drugi dve skupini čustev: občutenje pri delu in počutje pri delu, kar prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1 Dejavniki doživljanja dela



Vir: George in Jones 1996, 77.

Delovne vrednote so dolgotrajni občutki o tem, kaj se posamezniku zdi pomembno in vplivajo na njegovo vedenje ter odnos do dela. Delimo jih na notranje in zunanje delovne vrednote. Notranje delovne vrednote so povezane z naravo dela. Delavci, ki želijo izzive, zanimivo delo, ustvarjalnost, se učiti novih stvari, samostojnost, zahtevnost, imeti odgovornost in dati svoje delovne prispevke, imajo notranje delovne vrednote. Zunanje delovne vrednote pa so povezane s posledicami dela. Delavci, ki imajo te vrednote, čutijo, da je njihov osnovni razlog za delo služenje denarja oziroma

zagotavljanje ekonomske varnosti zase in svojo družino. Delo jim mora omogočati status v podjetju in okolici, hkrati pa zagotavljati tudi prosti čas za družino ter hobije (George in Jones 1996, 72).

Občutenje pri delu je zbir čustev, prepričanj in misli o tem, kako se obnašati pri delu ter v podjetju. Sestavljata ga dve kategoriji čustev: delovno zadovoljstvo in pripadnost podjetju. Ta čustva niso dolgotrajna. Delovno zadovoljstvo je prepričanje o trenutnem delovnem mestu, ki niha glede delavčevega mnenje o sodelavcih, nadrejenih, plači in drugih značilnostih dela. Pripadnost je mnenje zaposlenih o podjetju, kjer so ti zaposleni. Pripadnost podjetju tako kot zadovoljstvo pri delu niha, vendar glede na druge dejavnike, kot sta na primer kvaliteta izdelkov in zavzemanje podjetja o etičnih vrednotah (prav tam, 77).

Počutje pri delu so občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo. Spreminjajo se iz ure v uro, iz dneva v dan, včasih tudi iz minute v minuto, v odvisnosti od osebnosti posameznika in situacije, v kateri se ta znajde. To so zelo minljivi občutki, bistveno bolj kot delovne vrednote in občutenja pri delu. Delavci so lahko navdušeni, zaskrbljeni, živčni, zaspani ali pa celo leni. Delavci, ki se več čas pozitivno počutijo, dosegajo boljše rezultate in so bolj ustvarjalni. Na počutje pri delu vplivajo številni dejavniki. Mednje spadajo razumevanje s sodelavci, napredovanje/degradiranje, prijetnost bivanja v delovnem okolju itd. Na samo počutje sicer vplivajo tudi vreme, razmere in pritiski v šoli, družini, ljubezensko življenje, vsakodnevna pričakovanja ter drugi dejavniki, ki sploh niso povezani z delavčevo službo, vendar vplivajo na njegovo počutje v njej (prav tam, 77).

2.2 Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Hollenbeck in Wright (v Treven 1998, 131) pravita, da je zadovoljstvo zaposlenih prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Poudarjata tri pomembne vidike: vrednost, pomembnost in zaznavanje.

Treven (1998, 131–132) to še dodatno razloži in pravi, da je, prvič, zadovoljstvo pri delu funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Drugič, zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To pa zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Tretji pomembni vidik zadovoljstva pri delu je zaznavanje. S tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

George in Jones (1996, 78) pa menita, da je zadovoljstvo zaposlenih zbiranje čustev in prepričanj, ki jih imajo ljudje o svoji trenutni službi. Je eno izmed najpomembnejših in najbolj raziskanih delovnih odnosov v organizacijskem obnašanju. Zmožno je

vplivati na velik obseg obnašanja v organizacijah in prispevati k stopnji dobrega počutja zaposlenega (George in Jones 1996, 78).

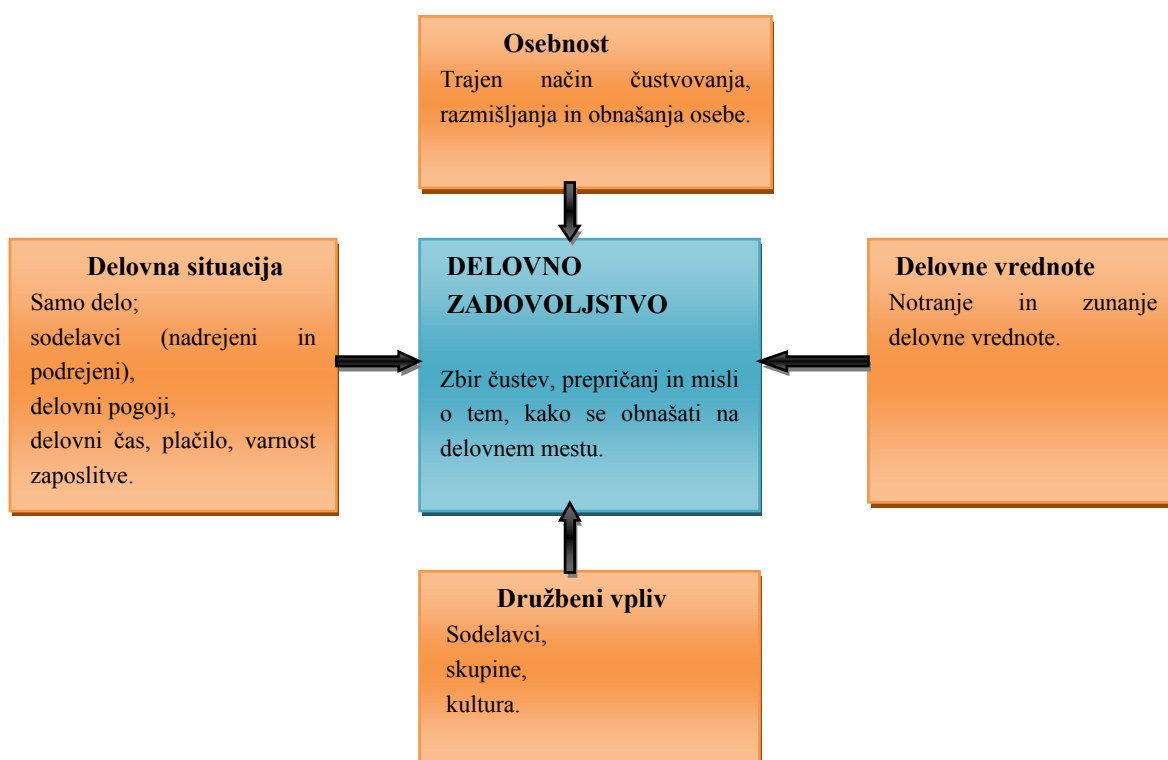
Luthans (1995, 126) meni, da obstajajo tri pomembne dimenzije zadovoljstva pri delu. Kot prvo je emocionalen odgovor na delovno situacijo. Kot drugo je zadovoljstvo pri delu pogosto določeno s tem, kako se izidi srečajo ali pa presežejo pričakovanja. Tretjič, zadovoljstvo pri delu predstavlja različne povezane odnose.

Zadovoljstvo zaposlenih (employee satisfaction) lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot takšen občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno (Mihalič 2008, 4).

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

George in Jones (1996, 78) razdelita dejavnike zadovoljstva pri delu v štiri skupine. To so: osebnost, delovne vrednote, delovne razmere in družbeni vpliv, kar je prikazano na sliki 2.2.

Slika 2.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu



Vir: George in Jones 1996, 77.

a) Osebnost

Osebnost je sestavljena iz dveh spremenljivk, in sicer iz narave oziroma biološke dediščine (geni) ter od vzgoje oziroma izkušenj, ki jih pridobimo v življenju. Z dobrim poznavanjem osebnosti posameznika lažje razumemo, kaj ta občuti, misli in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je. Takšno poznavanje pa je lahko managerjem v veliko pomoč, saj tako izvedo, kaj zaposlenega lahko zadovolji pri delu. Največkrat pri zaposlenih proučujemo naslednje osebnostne lastnosti, ki so povezane z delom (George in Jones 1999, 78):

- Ekstrovertiranost: ti ljudje so zelo družbeni, prijateljski in se zanimajo za druge.
- Introvertiranost: ljudje, ki so bolj zaprti sami vase in ne kažejo čustev ter so nasploh bolj nedružabni.
- Optimisti: ti vidijo vse stvari pozitivno in jih tako tudi razumejo ter si jih razlagajo.
- Pesimisti: vedno črno gledajo na svet in stvari okoli sebe sprejemajo vedno negativno.
- Ujemanje z drugimi: nepogrešljiva lastnost timskih delavcev. Takšni ljudje so prijetni tudi v druženju.
- Vztrajnost in doslednost: lastnost ljudi, ki imajo močno razvite organizacijske sposobnosti in so skrbni.
- Odprtost: ljudje, ki so odprti za sodelovanje, imajo širši interes. Zanimajo jih razne stvari, novosti, ki so jih pripravljene tudi sprejeti. Takšni ljudje so po navadi odprti za tveganje.

b) Delovne vrednote

Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne rezultate, cilje oziroma sredstva za zadovoljitev potreb lahko pričakuje od svojega dela ter kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu. Rezultati, ki jih zaposleni pričakujejo od podjetja za opravljeno delo, so lahko: preskrbljeno življenje, osebna varnost in varnost družine, občutek samospoštovanja, družbena razpoznavnost itd. Vrednote, ki se od zaposlenih pričakujejo na delovnem mestu, so (George in Jones 1999, 71):

- ambicioznost,
- iznajdljivost,
- poslušnost,
- samokontrola,
- spoštovanje nadrejenih.

Poznamo dve vrsti delovnih vrednot:

- *Intrizične ali notranje delovne vrednote*: povezane so z naravo dela. Zaposleni, ki so radi izzvani z novimi delovnimi nalogami, ki se radi učijo novih stvari ter veliko prispevajo k delu imajo notranje delovne vrednote.
- *Ekstrizične ali zunanje delovne vrednote*: povezane so s posledicami dela. Zaposleni, katerih edini razlog, da delajo, je zaslužek, imajo nedvomno zunanje delovne vrednote.

c) *Delovne razmere*

Pod delovne razmere uvrščamo delo, delovne pogoje, sodelavce (podrejene in nadrejene), fizične delovne pogoje, delovni čas itd. Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Samo delo je lahko zanimivo ali pa nas dolgočasi. Odnosi s sodelavci in njihov vpliv na nas je lahko zelo pomemben pokazatelj zadovoljstva z delom. Ne gre zanemariti niti fizičnih pogojev dela, kot so hrup, prevelika gneča na delovnem mestu, temperatura v delovnem prostoru in ne nazadnje tudi delovni čas (George in Jones 1999, 79).

d) *Družbeni vpliv*

Družbeni vpliv je pomembna spremenljivka, ki vpliva na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. Enega najmočnejših vplivov na posameznika predstavljajo sodelavci, s katerimi je zaposleni obkrožen največ časa. Če so naši neposredni sodelavci nezadovoljni, pasivni, se nenehno pritožujejo, bo to zelo negativno vplivalo na nas, ker po navadi vodi v nezadovoljstvo z delom tudi nas samih (George in Jones 1999, 79–80).

Za Luthansa (1995, 126–128) so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, sledeči:

- *Delo*: obseg, s katerim delo zagotovi posamezniku zanimive naloge, priložnosti za učenje in možnost sprejemanja odgovornosti. Nekatere najpomembnejše sestavine zadovoljujočega dela vključujejo zanimivo in zahtevno delo, delo, ki ni dolgočasno in delo, ki zagotavlja družbeni položaj.
- *Plača*: ta je eden izmed pomembnih, a tudi zelo kompleksen večdimenzionalni dejavnik zadovoljstva pri delu. Denar ne samo pomaga ljudem, da dosežejo svoje osnovne potrebe, temveč je tudi instrumentalen pri zagotavljanju potreb, ki so na višjem nivoju. Zaposleni pogosto vidijo plačo kot odsev, kako vodstvo ocenjuje njihov prispevek v organizaciji.
- *Napredovanje*: priložnosti za napredovanje imajo spreminjajoč učinek na zadovoljstvo pri delu. To pa zato, ker ima napredovanje številne različne oblike in različne spremljajoče nagrade. Predstavlja tudi možnost napredovanja v hierarhiji.
- *Vodstvo*: sposobnosti vodje, da zagotovi tehnično pomoč in vedenjsko podporo. Lahko rečemo, da obstajata dve dimenziji vodstvenega stila, ki

vplivata na zadovoljstvo pri delu. Ena se meri po stopnji, s katero se vodja osebno zanima za delavčevo blaginjo. Druga dimenzija pa predstavlja udeležbo ali vpliv, ki je dovoljen zaposlenim, pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na njihove službe.

- *Sodelavci*: stopnja, do katere so sodelavci družbeno pripravljene pomagati. Prijazni, sodelujoči sodelavci predstavljajo skromen vir zadovoljstva pri delu za posamezne zaposlene. Delovna skupina predstavlja vir podpore, tolažbe, nasvetov in pomoči za posamezne zaposlene. 'Dobra' delovna skupina naredi delo bolj prijazno.

2.4 Oblike zadovoljstva zaposlenih

Po Büssingu (1998, 571–574) poznamo naslednje oblike:

- progresivno zadovoljstvo zaposlenih,
- stabilno zadovoljstvo zaposlenih,
- ravnodušno zadovoljstvo zaposlenih,
- konstruktivno nezadovoljstvo zaposlenih,
- fiksirano nezadovoljstvo zaposlenih in
- psevdo nezadovoljstvo.

Pri progresivnem zadovoljstvu se zaposleni počutijo zadovoljni pri delu. S povečanjem prizadevanja posameznikov lahko dosežemo višjo stopnjo zadovoljstva.

Pri stabilnem zadovoljstvu je posameznik zadovoljen pri delu, vendar ni motiviran za višjo stopnjo zadovoljstva. Posveča se predvsem drugim področjem v življenju, kar je posledica majhnih spodbud pri delu.

Ko gre za ravnodušno zadovoljstvo zaposleni občuti nejasno nezadovoljstvo, prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam pa se zmanjšuje. Nezadovoljstvo se zmanjša pri vzpostavitvi prejšnjega stanja.

Nezadovoljstvo pri delu občuti posameznik, ko gre za konstruktivno nezadovoljstvo. Dokler oseba obdrži stopnjo prizadevanja, obvlada situacijski problem in ga poskuša rešiti na osnovi primerne frustracijske strpnosti. Razen tega si prizadeva za spremembo situacije.

Tudi, ko gre za fiksirano nezadovoljstvo, zaposleni čuti nezadovoljstvo. Ne trudi se spremeniti situacije zaradi manjšega prizadevanja. Za rešitev problema ne vidi nobene možnosti. Nima namena soočiti se s problemom, zaradi česar so možne tudi bolezenske spremembe.

Pri psevdo nezadovoljstvu čuti zaposleni nezadovoljstvo. Osrednji problem nastaja pri delu in zmanjšuje prizadevanje. Kot primer lahko navedemo različne načine doseganja motiviranosti ali strožje socialne norme, katerih posledica je nezadovoljstvo.

2.5 Teorije zadovoljstva z delom

Lawler (1994, 100) meni, da je zadovoljstvo z delom razlika med tem, kaj posameznik čuti, da naj bi prejel in kaj dejansko prejme. Ostale teorije zadovoljstva z delom temeljijo na tem, da je celotno zadovoljstvo z delom opredeljeno s kombinacijo zadovoljstva iz različnih področij dela.

2.5.1 Teorija zadovoljstva

Vroom (1964 v Lawler 1994, 84) definiranje zadovoljstva zelo omejuje in pravi: »Če opišemo osebo kot zadovoljno z določeno stvarjo, menimo, da ima ta stvar pozitiven učinek na osebo.«

Pripadniki teorije zadovoljstva razumejo zadovoljstvo kot razmerje med dano in prejeto količino rezultatov. Nadaljnje raziskave so pokazale, da je zadovoljstvo funkcija prejetih in pričakovanih učinkov. Vsako lastnost dela pa je treba za različne osebe ponderirati različno, saj različni ljudje pripisujejo enakim lastnostim dela različni pomen.

Moore (1953 v Lawler 1994, 85) razlaga razvoj pojmovanja zadovoljstva tako: Najprej so mislili, da je zadovoljstvo enostavno funkcija količine prejetih učinkov posameznika v določeni situaciji. To so imenovali seštevek vračanja okolja. To so si vsi razlagali na naslednji način: »Kdor neko stvar bolj potrebuje, bo ob prejemu te stvari tudi bolj zadovoljen.«

Kasneje so spoznali, da je treba vključiti še druge dejavnike za podrobnejše razumevanje zadovoljstva. Kot posledica tega se je razvila teorija razlik.

2.5.2 Teorija razlik

Literatura s področja zadovoljstva z delom vsebuje tri različne pristope k teoriji razlik (Lawler 1994, 88):

- prvotno stališče je usmerjeno na želje zaposlenih;
- sledijo občutki zaposlenih, kaj naj bi prejeli;
- pričakovanja zaposlenih.

Zagovorniki te teorije razumejo zadovoljstvo kot razliko med dejansko prejetimi učinki in nekaterimi drugimi ravnimi učinkov. Slednji so za nekatere avtorje občutki zaposlenih, kaj naj bi ti prejeli, za druge pa pričakovanja zaposlenih, kaj bodo prejeli (Lawler 1994, 86).

Katzell (1964 v Lawler 1994, 86) v nasprotju z drugimi avtorji govori o dejanskih in ne o zaznanih razlikah. Zadovoljstvo razlaga kot razliko med dejansko in želeno količino prejemkov. Kadar dobimo več, kot si želimo, je naše zadovoljstvo manjše, kot pa takrat, če dobimo toliko, kot si želimo.

Locke (1969 v Lawler 1994, 87) v nasprotju s Katzellom meni, da je zaznana razlika pomembnejša od dejanske. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo razlaga kot razliko med želeno ter zaznano količino prejemkov iz dela.

2.5.3 Teorija enakosti

Teorija enakosti poskuša rešiti naslednje probleme (Lawler 1994, 88):

- nejasnosti med tem, kako primerjati nezadovoljstvo zaradi prevelikih nagrad z nezadovoljstvom zaradi premajhnih nagrad;
- ali so ti rezultati med seboj sploh primerljivi;
- ali prevelike in premajhne nagrade prispevajo k celotnemu nezadovoljstvu z delom.

Teorija enakosti predpostavlja, da tako prevelike kot premajhne nagrade lahko vodijo do nezadovoljstva. Če je nagrajevanje prekomerno, privede posameznika do občutka krivde. Premajhno nagrajevanje pa povzroča občutek nepravičnega obravnavanja. Zaposleni primerjajo svoje razmerje vložkov in prejemkov z ostalimi zaposlenimi (Lawler 1994, 89).

2.5.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

V svoji študiji je Herzberg (po Lipičnik 1998, 168), ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve veliki skupini:

- higieniki oziroma satisfaktorji in
- motivatorji.

Njegova teorija se zato imenuje dvofaktorska teorija. Ta poudarja, da imajo različne lastnosti dela različen vpliv na zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Dejavniki, ki povzročajo ekstremno zadovoljstvo in ekstremno nezadovoljstvo, v večini primerov niso enaki.

Herzbergova dvofaktorska teorija je za menedžerje uporabna predvsem zato, ker se zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnost pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik 1998, 168–169).

Dejavniki, ki so po mnenju Herzberga bolj motivatorski, so naslednji (po Možina idr. 2002, 180):

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,

- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost naslednjih zunanjih dejavnikov (Možina idr. 2002, 180):

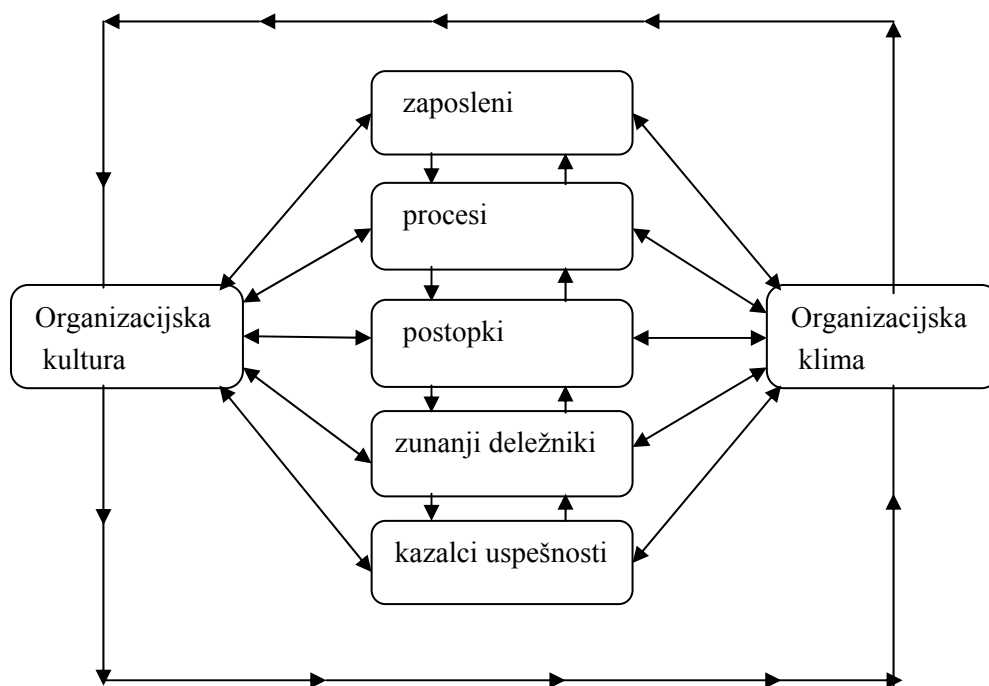
- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- ustreznega vodenja,
- dobrih odnosov z nadrejenimi,
- dobrih delovnih razmer,
- ustrezne plače in
- dobrih odnosov s sodelavci.

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 Organizacijska kultura in organizacijska klima

V najbolj posplošenem smislu nam organizacijska kultura in klima v osnovi predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja posameznikov v organizaciji in podobno. To organizacijsko razpoloženje je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene, postopke in podobno. Pri tem tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanje posameznikov in izvajanje postopkov, temveč tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike organizacije in podobno. Vzporedno pa tudi zaposleni, zunanji deležniki, uspešnost, izvajanje procesov in podobno povratno spet vplivajo na splošno organizacijsko razpoloženje (Mihalič 2007, 4). To je razvidno na sliki 3.1.

Slika 3.1 Prikaz medsebojnih vplivov med organizacijsko kulturo in klimo



Vir: Mihalič 2007, 4.

Pogosto prihaja do zmotnega enačenja organizacijske kulture in klime. Ker sta to različna pojma, ki pa sta med seboj povezana in se prekrivata, ju je za boljše razumevanje treba najprej opredeliti.

3.1.1 Opredelitev organizacijske kulture

Po Robbinsu (1998 v Treven 2001, 79) je kultura značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov, kaže pa se, na primer, v vrednotah ter normah, sprejetih v organizaciji glede tega, kako naj se ljudje vedejo, med seboj komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijajo. Te vrednote in norme delujejo na nezavedni ravni kot samoumevna prepričanja, ki pogosto niso jasno izražena, pa vendar jih zaposleni v organizaciji prevzamejo za svoja, ne da bi si jih poskušali natančneje razložiti.

Luthans (1995, 130) meni, da proces oblikovanja organizacijske kulture navadno vključuje nekatere izmed naslednjih korakov:

- a) Posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi novega podjetja.
- b) Ustanovitelj pridobi eno ali več oseb iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev podjetja. Z njimi oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja. Vsi v skupini so prepričani, da je njihova ideja odlična, da je smiselno prevzeti določeno stopnjo tveganja za njeno uresničitev in da je v njo vredno vložiti čas, finančna sredstva in energijo.
- c) Osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja podjetja. Ta skupina pridobi začetni kapital, določi lokacijo in potrebne zgradbe, priskrbi ustrezne patente ter opravi druge dejavnosti, ki so potrebne za ustanovitev.
- d) V podjetju zaposlijo še druge ljudi in s tem se začne graditi njegova zgodovina.

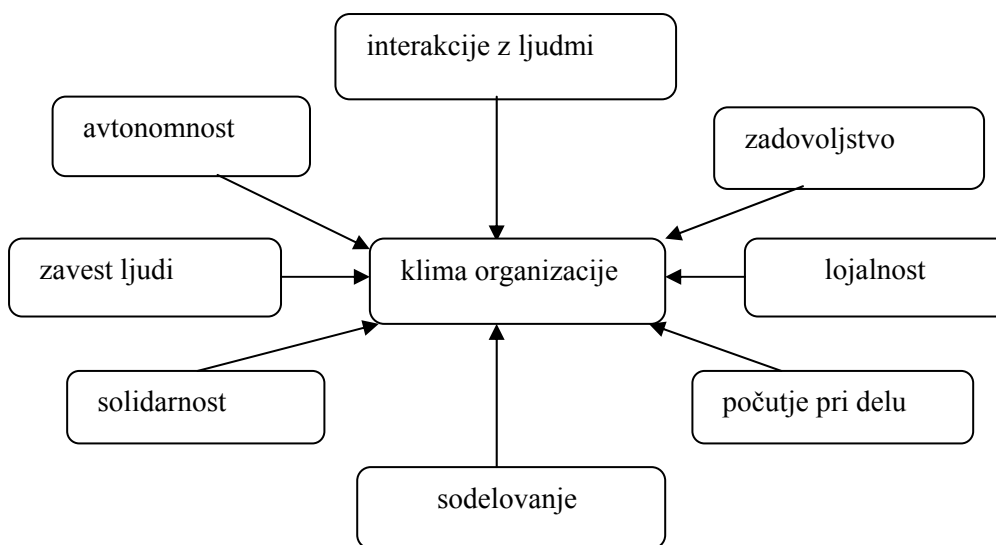
Za organizacijsko kulturo je značilnih več pomembnih lastnosti, med katere lahko uvrstimo naslednje (Luthans 1995, 132):

- Primerno vedenje: Ko člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.
- Norme: V organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.
- Prevladujoče vrednote: V organizaciji so določene tudi posamezne vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni. Primeri takšnih vrednot so visoka kakovost proizvodov, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost.
- Filozofija: Ta je izražena v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in porabniki.
- Pravila: To so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Na novo zaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- Organizacijska klima: To je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosov ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

3.1.2 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in se izraža s pomočjo percepcije sistema s strani pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič 2007, 7).

Slika 3.2 Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: Mihalič 2007, 7.

Slika 3.2 nam prikazuje elemente sistema organizacijske klime, ki vključuje dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti, sodelovanja, solidarnosti, zavzetosti, lojalnosti, motiviranosti in podobno.

Po Lipičniku (1998, 198) s pojmom organizacijska klima lahko označimo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti ter sedanjosti, iz širšega ter ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se te med seboj razlikujejo.

Šinkovec (1992, 74–75) govori o podjetniški klimi in jo opisuje kot medčloveška razmerja. Poudarja, da je za zadovoljivo delo delavcev pomembno tako razmerje med delavci in njihovimi nadrejenimi, kakor tudi med delavci samimi.

Mihaličeva (2006, 256) pravi, da Jones in Bearly definirata organizacijsko klimo kot »psihološki mehurček«, ki obkroža delo. S pojmom klime opredeljujeta značilnosti, po katerih se združba loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej. Gilmer meni, da je organizacijska klima tisto, na kar reagiramo, celoten kontekst stimulacije in

delovnega vrveža. Mesec ugotavlja, da pojem organizacijske klime v splošnem označuje spremenljive in začasne značilnosti stanja združbe.

3.2 Razlika med organizacijsko klimo in kulturo

Pojem kulture je globalen pojem, ki je usmerjen izključno v preteklo in prihodnje stanje, medtem ko je pojem klime veliko bolj analitičen, lokalnega značaja in usmerjen izključno na sedanje stanje v sistemu (Mihalič 2006, 254).

Oba izraza, tako pojem kulture kot pojem klime, izvorno razlagata določenost posameznikovega vedenja v sistemu in posledice le-tega, vendar je pri tem pojem kulture bistveno bolj inkluziven v primerjavi s klimo in je v sistemu tudi na višji ravni abstrakcije. Kultura ima tako sistemski pomen in je konceptualno nad sfero klime v sistemu; kultura namreč vpliva na klimo. Konstrukt kulture je torej globlji, klima pa je le odraz stanja kulture sistema v določenem prostoru in času. Vzročno posledično je zato raziskovanje področja kulture v sistemu predvsem teoretično usmerjeno in aplicira kvalitativno metodologijo, medtem ko je raziskovanje klime empirično in aplicira kvantitativno metodologijo. Organizacijska klima kot manifestacija kulture ima veliko bolj kontekstualen in procesni pomen, kultura pa ima sistemski pomen. S tega vidika se klima ustvarja začasno in skozi različne procese v sistemu, medtem ko se kultura ustvarja skozi daljša časovna obdobja in preko globalnih interakcij v sistemu ter z okoljem (prav tam).

Najpomembnejšo razliko med kulturo in klimo, ki je ključna za nadaljnje obravnavanje teh dveh segmentov, pa predstavljajo predvsem njune lastnosti, ki vplivajo na možnost upravljanja. Kultura je precej manj vidna in se počasneje ter bistveno težje spreminja od klime. Slednje povzroča veliko zahtevnejše upravljanje in dolgotrajnejše spreminjanje, medtem ko je upravljanje ter spreminjanje klime lažje in omogoča doseganje rezultatov sprememb že v kratkem časovnem obdobju (prav tam).

Razlike med organizacijsko kulturo in klimo bi, po Ivanku (1999, 214), lahko razdelili tako:

- organizacijska klima ima svoj izvor v psihologiji, medtem ko je izvor organizacijske kulture v antropologiji in etnologiji;
- cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev, vedenja idr., organizacijska klima pa se omejuje zlasti na opis organizacijske realnosti;
- organizacijska kultura se ukvarja predvsem s procesi interakcije in konstrukcije pomena svojih sestavin, organizacijska klima pa bolj odseva to, kako člani doživljajo realnost v organizaciji, kar se raziskuje izključno z vprašalniki.

Tabela 3.1 Razlike med pojmi organizacijska kultura in organizacijska klima

<i>Disciplina</i>	<i>Organizacijska Kultura</i>	<i>Organizacijska Klima</i>
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna (analiza jezika, obredov, mitov)	Kvantitativna (vprašalnik)
Usmeritev	V opis podjetja	V primerjavo med podjetji
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, pravil, odnosov

Vir: Škofic 2003, 966.

3.3 Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo

Možina (1994, 157–158) je na podlagi raziskav Torringtona in Halla (1987, 358) izluščil značilnosti, ki naj bi jih posamezno delo vsebovalo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno zadovoljstvo:

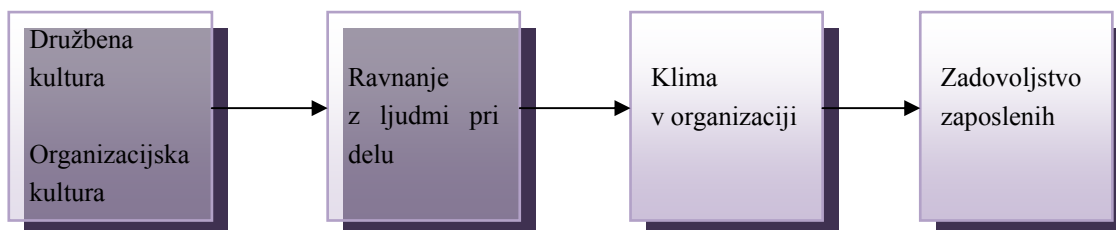
- *Raznolikost*: delovnih nalog; orodij; strojev in naprav; mest, kjer posameznik dela; ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se nalogami.
- *Samostojnost*: pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja ter spoštovanja.
- *Odgovornost*: na primer v smislu odločanja o tem, kako rešiti določen problem pri delu.
- *Izziv*: v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega.
- *Interakcija*: stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno organizacijo in uporabnike.
- *Pomen dela*: poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja ter občutek, da je delavec nekaj dosegel.
- *Cilji in povratna informacija*: delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj za delavce pomenijo izziv; cilji naj bodo takšni, kot jih delavec normalno pričakuje; dobro je, če sodeluje pri njihovem opredeljevanju.

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Takšen

primer je lahko nagrajevanje. Če to temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in jim daje občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, kar vpliva na občutek, da so njihova čustva upoštevana. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje tudi samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider 1990, 303–304).

Avtorji Kopelman, Briefom in Guzzom (v Schneider 1990, 282–307) zatrjujejo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu pa vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih z delom (slika 3.3).

Slika 3.3 Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider 1990, 289.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Ta se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider 1990, 282–307).

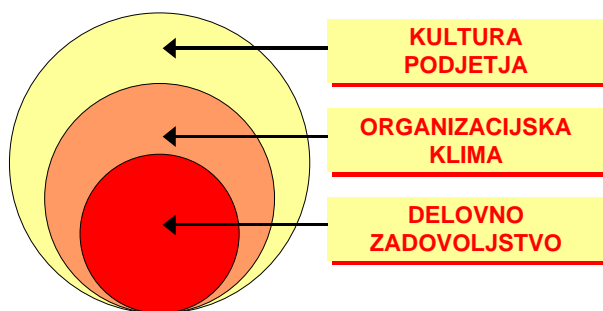
Tavčar (1994, 147) meni, da je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela posledica organizacijske klime v združbi. Organizacijsko klimo lahko označimo kot integracijski koncept v vedenju združbe. Vedenje posameznikov, skupin in celotne združbe vpliva na organizacijsko kulturo ter klimo. Pomembno je, kako se v združbi počuti posameznik, na kakšen način posamezniki delujejo v skupinah in kako uspešni so ter kako deluje združba kot celota. Vsi vidiki so med seboj povezani in soustvarjajo kulturo ter klimo v združbi, to pa nadalje vpliva na podjetništvo, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih v njej.

Raziskave organizacijske klime so pogosto uporabljene metode in največkrat povezane z ugotavljanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih. Za vse združbe so namreč

značilni storilnostni in socialno-emosivni cilji, ki so nujno komplementarni. Za profitno usmerjene združbe so merilo uspešnosti doseženi storilnostni cilji (tržna realizacija). Socialno-emosivne cilje pa združba doseže, ko uspe uresničiti pomembne motivacijske cilje svojih članov. Zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počenja. Če se uresničijo njihovi osebnostni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnost višja, to pa povečuje možnost poslovne uspešnosti podjetja (Gorišek in Tratnik 2003, 17).

Pogačnik (1999) predlaga, da si lahko podjetja predstavljamo kot živi organizem, ki ima svojo enovito osebnost. Če se osredotočimo samo na 'osebnost' podjetja in pustimo ob strani njegove druge lastnosti, lahko opazimo, da se delovno zadovoljstvo 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, ki 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 se kultura podjetja nanaša še na stvari, kot so: tradicija, rituali, vrednote itd., torej stvari, ki so zakoreninjene v življenje podjetja najgloblje in se najpočasneje spreminjajo (slika 3.4).

Slika 3.4 Kultura, klima podjetja in delovno zadovoljstvo



Vir: Pogačnik 1999.

4 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Intereuropa je nastala kot družba z omejeno odgovornostjo leta (d. o. o.) že leta 1947 v takratni 'coni B' svobodnega tržaškega ozemlja. Na začetku je imela le tri zaposlene, vendar sta tako njihovo število kot tudi obseg različnih storitev, ki jih je družba opravljala, iz leta v leto naraščala. Uspešno delo in trdna vizija sta botrovali stalni rasti poslovanja, s tem pa se je spreminjala tudi organizacijska struktura. Najbolj pospešeno rast beležimo med letoma 1965 in 1990. V tem času so odprli podružnice v vseh večjih mestih nekdanje SFR Jugoslavije. Po razpadu skupne države (leta 1991) so se te organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo. Leta 1995 se je družba privatizirala. Intereuropine delnice kotirajo na Ljubljanski borzi od leta 1998. Konec devetdesetih se je začela Intereuropina ponovna širitev mreže na trge držav jugovzhodne Evrope z vnovičnim vključevanjem nekdanjih družb v koncern in s prevzemanjem novih družb. S prilagajanjem spremembam na trgu Intereuropa prehaja iz carinskega posrednika in izvajalca cestnega transporta v globalni logistični koncern s celovito ponudbo (Intereuropa 2009a).

Intereuropa, d. d., je globalni logistični servis, ki ima sedež v Kopru, na Vojkovem nabrežju 32. Imajo tudi elektronski naslov (info@intereuropa.si). Dosegljivi so tudi prek telefonske številke 05 664 10 00.

Zaposlenih je 2.671 ljudi, imajo 611 lastnih tovornih in ostalih dostavnih vozil, 223.660 m² lastnih skladiščnih površin in 2.211.003 zemljišč. Včlanjeni so v mednarodne organizacije FIATA, IATA, FETA, FONASBA, BIMCO, IRU. Pridobili so certifikat ISO 9001:2000 za izvajanje logističnih storitev v matični družbi Intereuropa, d. d., Koper in v odvisnih družbah Intereuropa, logistične usluge, d. o. o., Zagreb, Intereuropa Transport, d. o. o., Koper ter Intereuropa RTC, d. d., Sarajevo in certifikat ISO 9001:2000 za izvajanje pomorsko-agencijskih storitev v odvisni družbi Interagent, d. o. o., Koper.

Njihova poslovna mreža se vije iz Slovenije v Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Srbijo, Kosovo, Rusijo, Francijo, Ukrajino, Nemčijo in Črno Goro (Intereuropa 2009b).

5 VIZIJA IN POSLANSTVO

Poslovna vizija koncerna Intereuropa je biti prepoznaven kot vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v srednji in jugovzhodni Evropi. Pri tem jih vodi moto: »Od parcialnih do celovitih logističnih storitev!« Poslanstvo koncerna Intereuropa je optimalno pokrivanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca. Uresničujejo ga z zanesljivostjo, hitrostjo, varnostjo in konkurenčnimi cenami. Strategije uresničevanja poslovne vizije koncerna slonijo v nadaljevanju opisanih razvojnih elementih.

Intenzivna in integrativna rast

Koncern bo dosegel rast na naslednje načine:

- z večanjem dodane vrednosti na zaposlenega in s posodabljanjem zdajšnjih logističnih zmogljivosti;
- s pridobivanjem novih logističnih zmogljivosti prek prevzemov in nakupov družb na področju srednje in jugovzhodne Evrope.

S predvideno rastjo bo koncern Intereuropa zagotavljal dolgoročno uspešnost poslovanja in finančno stabilnost družbe.

Celovita ponudba logističnih storitev

Koncern se prilagaja tržnim potrebam s preobrazbo ponudbe zdajšnjih storitev in prehaja od klasičnega špediterja k ponudniku spleta logističnih storitev. Razvojna strategija koncerna je na tem področju usmerjena k izpolnjevanju potreb konkretne stranke in dograjevanju celovite ponudbe logističnih storitev.

Razvoj kadrov

Najpomembnejši element razvoja v koncernu Intereuropa so zaposleni, zato je ključna kadrovska usmeritev v izpopolnjevanje in pridobivanje novih znanj s področja logistike. Moč koncerna krepi prost pretok zaposlenih, informacij in izkušenj med vsemi enotami koncerna.

Uporaba sodobne informacijske tehnologije

Razvoj informacijskih tehnologij za podporo logistiki je pomemben element pri doseganju rasti in uresničevanju potreb posameznega kupca. Usmerjeni so k uporabi najsodobnejših informacijskih tehnologij v vseh procesih poslovanja, da bi zagotovili zanesljivost, hitrost, varnost in ekonomičnost logističnih storitev.

Celovita kakovost poslovanja

Uresničevanje razvojnih usmeritev podpirajo z vzdrževanjem in razvojem koncepta celovite kakovosti storitev (TQM). Koncern Intereuropa posluje v skladu s

Vizija in poslanstvo

pridobljenimi standardi kakovosti, svoje poslovne procese in organizacijo pa prilagaja tržnim potrebam (Intereuropa 2009c).

6 RAZISKAVA IN ANALIZA ODGOVOROV

6.1 Namen raziskave

Raziskava je narejena z namenom, da ugotovim stanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju Intereuropa, d. d.

Anketo sem izvedel na sedežu podjetja v Kopru, in sicer mi je pri tem pomagala Petra Dodič, vodja kadrovske službe. Anketne lističe je razdelila v upravi kot tudi v drugih sektorjih v podjetju. V poslovni enoti Sežana pa sem te razdelil sam, ker tam tudi delam kot študent med počitnicami in poznam vse zaposlene, zato mi je bilo lažje pridobiti izpolnjene vprašalnike. V obeh organizacijskih enotah sem razdelil 150 anketnih vprašalnikov. Vrnjenih sem dobil 51 izpolnjenih vprašalnikov. Menim, da sem dobil tako malo izpolnjenih vprašalnikov zaradi krize v podjetju, kajti takrat, ko sem opravljal anketo, se je menjavala uprava. Zato menim, da so se zaposleni malce ustrašili izpolnjevanja anketnih vprašalnikov.

Namen ankete je bil ugotoviti, katere pomanjkljivosti so prisotne v podjetju in jih tudi odpraviti, če bodo za to zadolžene osebe mojo raziskavo tudi prebrale.

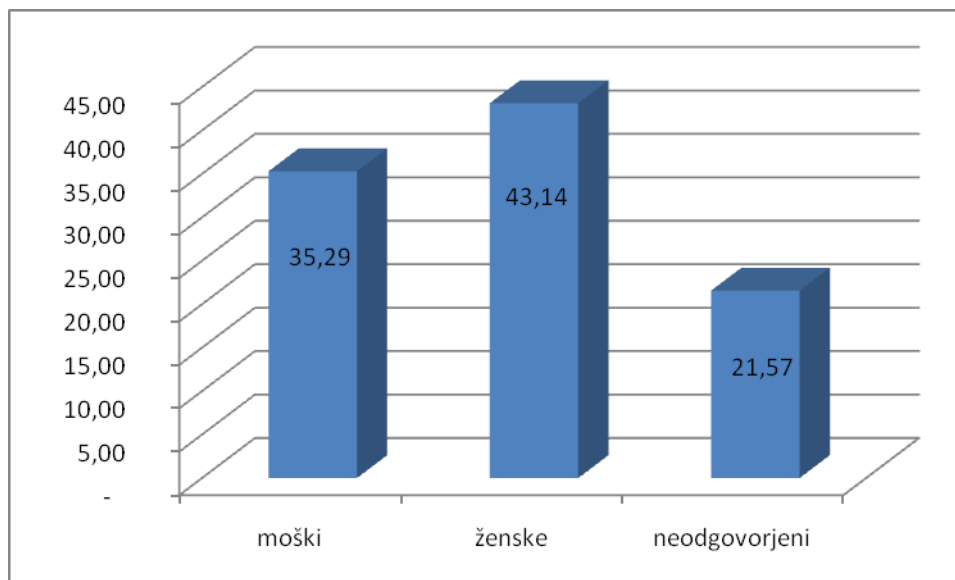
6.2 Sestava in struktura vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil razdeljen na tri dele, ki je vseboval vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Razdeljen je bil na tri dele, in sicer demografske podatke, vprašanja o zadovoljstvu nasploh, motivaciji, klimi in plači, na koncu pa je bilo še vprašanje odprtega tipa o podjetju.

V prvem delu so uporabljena vprašanja o spolu, starosti, vrsti dela in izobrazbi. Drugi del obsega vprašanja o zadovoljstvu nasploh, motivaciji, klimi in plači. Anketiranci so pri vsakem vprašanju oziroma trditvi ocenjevali pomembnost le-tega, in sicer po lestvici od 1 do 5, pri čemer pomeni 1- nikakor se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - delno se strinjam, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam. Na takšen način sem ugotovil, kako so zaposleni s posameznimi dejavniki zadovoljni. V tretjem sklopu pa je le eno vprašanje odprtega tipa.

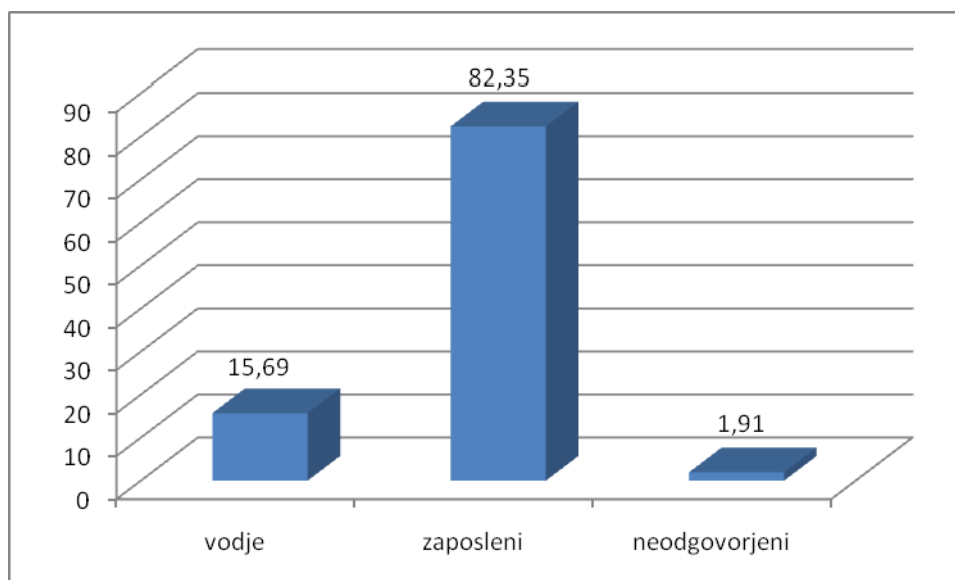
6.3 Analiza odgovorov

Slika 6.1 Struktura zaposlenih po spolu

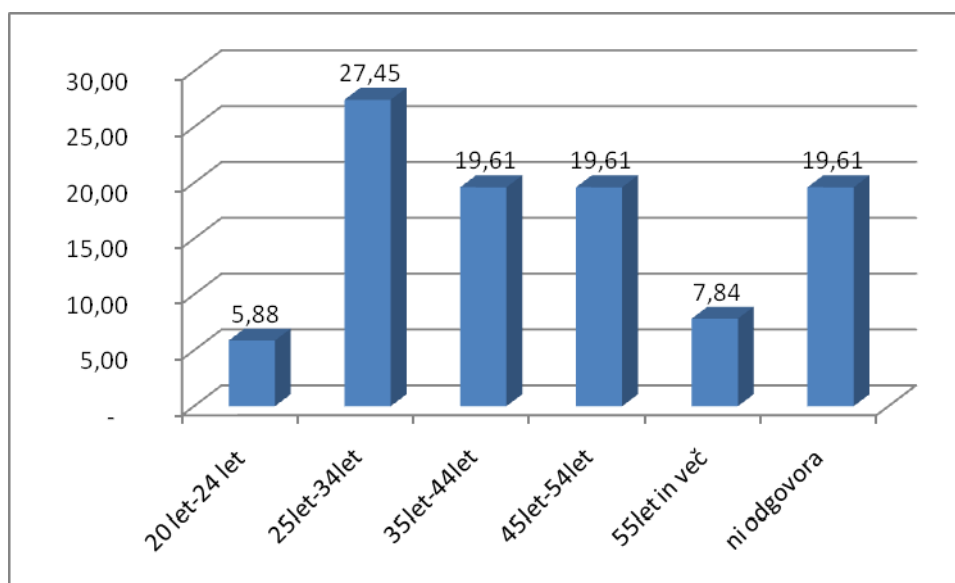


Slika prikazuje strukturo zaposlenih po spolu. Na anketo je odgovorilo 35,29 % moških, 43,14 % je bilo žensk, 21,57 % anketirancev pa se glede tega ni opredelilo.

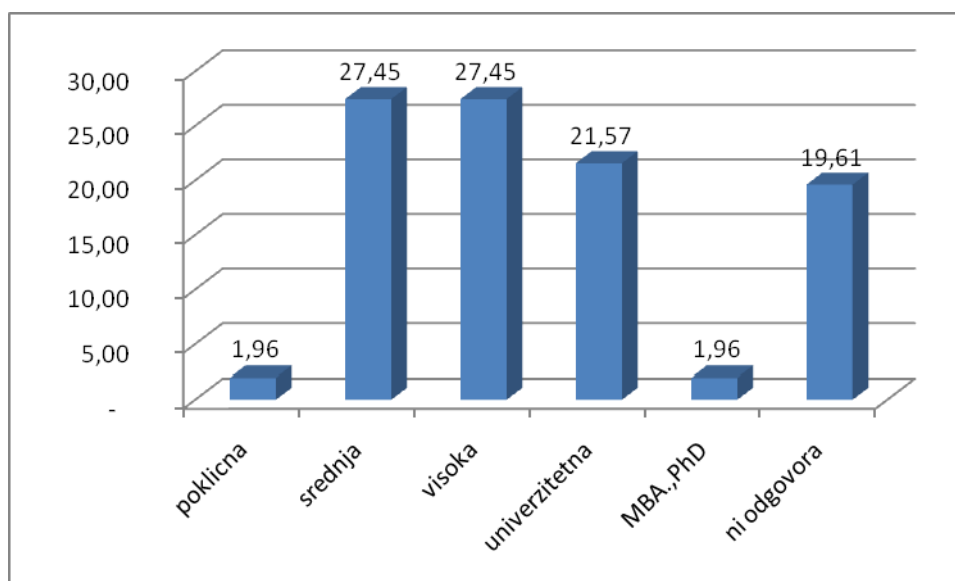
Slika 6.2 Struktura anketirancev po delu



Iz slike je razvidno, da je večina anketirancev zaposlenih, in sicer 82,35 %, vodij je 15,69 %, neodgovorjenih oziroma neopredeljenih pa je bilo 1,91 % anketirancev.

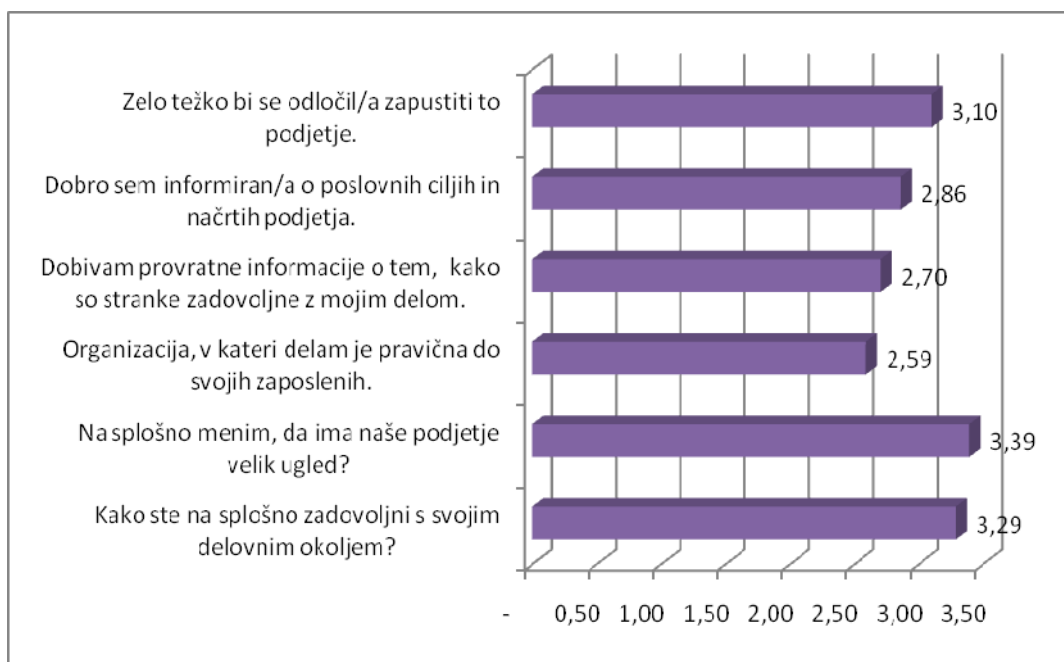
Slika 6.3 Struktura vzorca po starosti

Iz slike 6.3 je razvidno, da je največ zaposlenih starih od 25–34 let, in sicer 27,45 % vseh. V starosti med 35–44 let je zaposlenih 19,61 %, prav toliko jih spada v skupino med 45–54 let, v starosti 55 let in več pa je zaposlenih 7,84 % vseh anketiranih. Najmanj zaposlenih je starih od 20–24 let, in sicer 5,88 %. Neopredeljenih glede starosti je bilo kar 19,61 % anketirancev. Menim, da bi bila starostna sestava pred gospodarsko krizo precej drugačna, kajti pred tem so bili zaposleni tudi študentje, zdaj pa tega ni več, ker so se v podjetju odločili, da bodo znižali stroške zaposlenih. Podjetje ima veliko število kadra srednjih let, kar pomeni veliko učinkovitost podjetja.

Slika 6.4 Izobrazba anketirancev

Iz slike 6.4 je razvidno, da je največ zaposlenih s srednjošolsko in visokošolsko izobrazbo, in sicer po 27,45 %, Zaposlenih z univerzitetno izobrazbo je 21,57 %, kar skupino uvršča na tretje mesto. S poklicno in MBA., PhD-ja (podiplomsko, magistrsko in doktorsko izobrazbo) je po 1,96 % vseh zaposlenih. Neopredeljenih je bilo kar 19,61 % anketirancev.

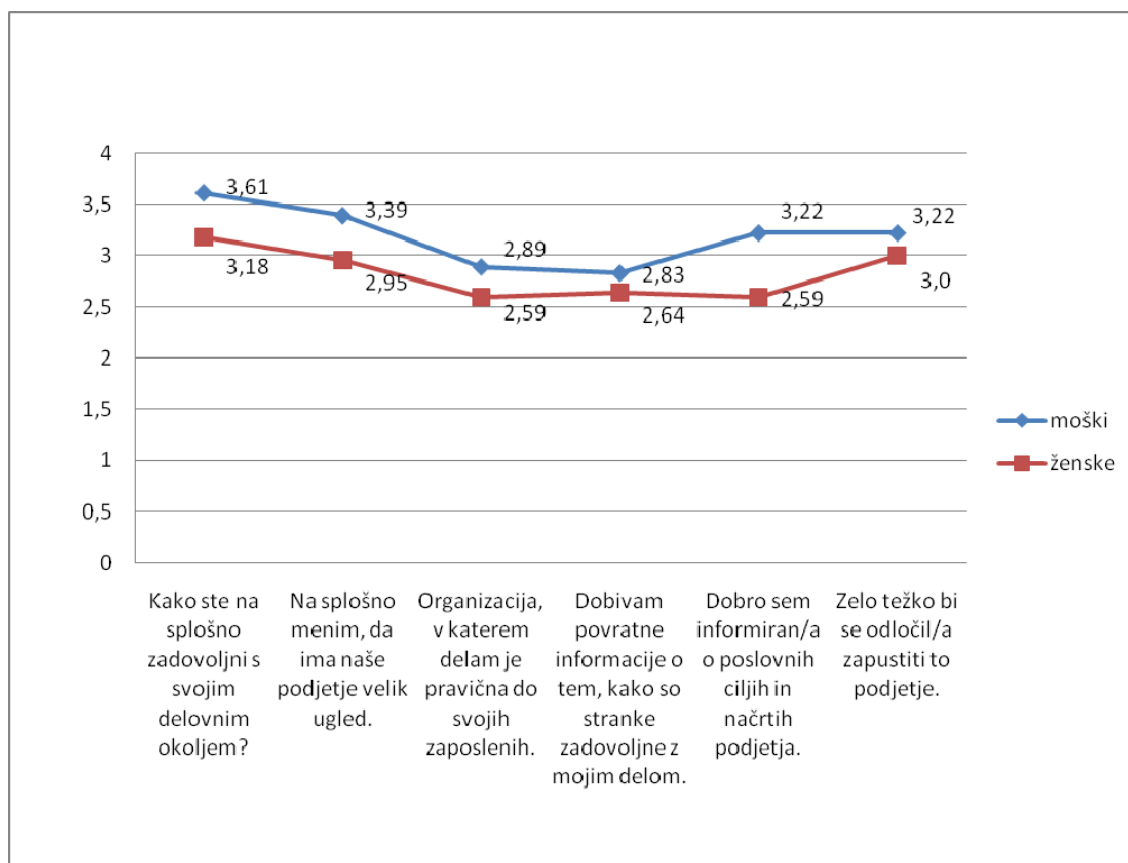
Slika 6.5 Ocena zadovoljstva zaposlenih



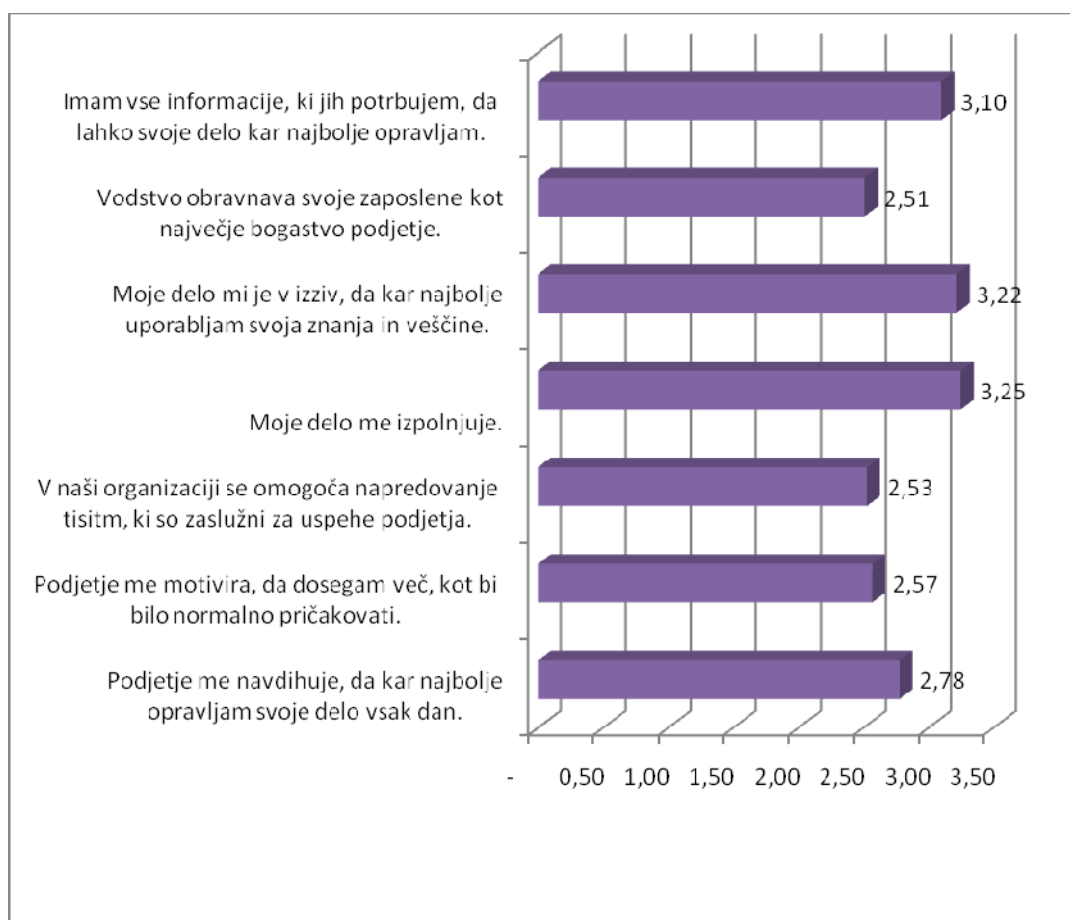
Prvih šest vprašanj zaprtega tipa v anketi se je nanašalo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Pri prvem vprašanju: »Kako ste na splošno zadovoljni s svojim delovnim okoljem?« so odgovorili, da so kar zadovoljni, in sicer je bila povprečna ocena 3,29 (slika 6.5). Pri oceni zadovoljstva zaposlenih po spolu so moški odgovorili s povprečno oceno 3,61 (slika 6.6), ženske pa s 3,18 (slika 6.6). Pri drugem vprašanju: »Na splošno menim, da ima naše podjetje velik ugled?« so anketiranci odgovorili, da se delno strinjajo s postavljeno trditvijo, s povprečno oceno 3,39 (slika 6.5). Pri oceni zadovoljstva zaposlenih glede na spol pa so moški ocenili, da se delno strinjajo, s povprečno oceno 3,39 (slika 6.6), ženske pa, da se ne strinjajo, s povprečno oceno 2,95 (slika 6.6). Tretje vprašanje je bilo: »Organizacija, v kateri delam, je pravična do svojih zaposlenih,« kjer so anketiranci odgovorili, da se s tem ne strinjajo, s povprečno oceno 2,59 (slika 6.5). Pri oceni zadovoljstva zaposlenih po spolu so moški odgovorili, da se ne strinjajo, s povprečno oceno 2,89 (slika 6.6), ženske pa celo z 2,59 (slika 6.6). Pri četrtem vprašanju: »Dobivam povratne informacije o tem, kako so stranke zadovoljne z mojim delom,« je bila dodeljena povprečna ocena 2,70 (slika 6.5). S tem, da se ne strinjajo pri oceni zadovoljstva zaposlenih glede na spol, pa so moški odgovorili, da se ne strinjajo s povprečno oceno 2,83 (slika 6.6), ženske pa so odgovorile z 2,64 (slika

6.6). Pri petem vprašanju: »Dobro sem informiran/a o poslovnih ciljih in načrtih podjetja,« je bila dodeljena ocena zadovoljstva zaposlenih 2,86 (slika 6.5), večina se jih s trditvijo ne strinja. Pri oceni zadovoljstva zaposlenih po spolu so moški dodelili povprečno oceno 3,22 (slika 6.6), kar pomeni, da se delno strinjajo z zastavljeno trditvijo, ženske pa, da se ne strinjajo, s povprečno oceno 2,52 (slika 6.6). Pri zadnjem vprašanju: »Zelo težko bi se odločil/a zapustiti to podjetje,« so anketirani odgovorili s povprečno oceno 3,10 (slika 6.5), kar pomeni, da se delno strinjajo. Pri oceni zadovoljstva zaposlenih po spolu so moški odgovorili s povprečno oceno 3,22 (slika 6.6), ženske pa s povprečno oceno 3,00 (slika 6.6), kar pomeni, da se oboji le delno strinjajo. Iz analize je razvidno, da so ženske v podjetju manj zadovoljne kot moški.

Slika 6.6 Ocena zadovoljstva zaposlenih glede na spol



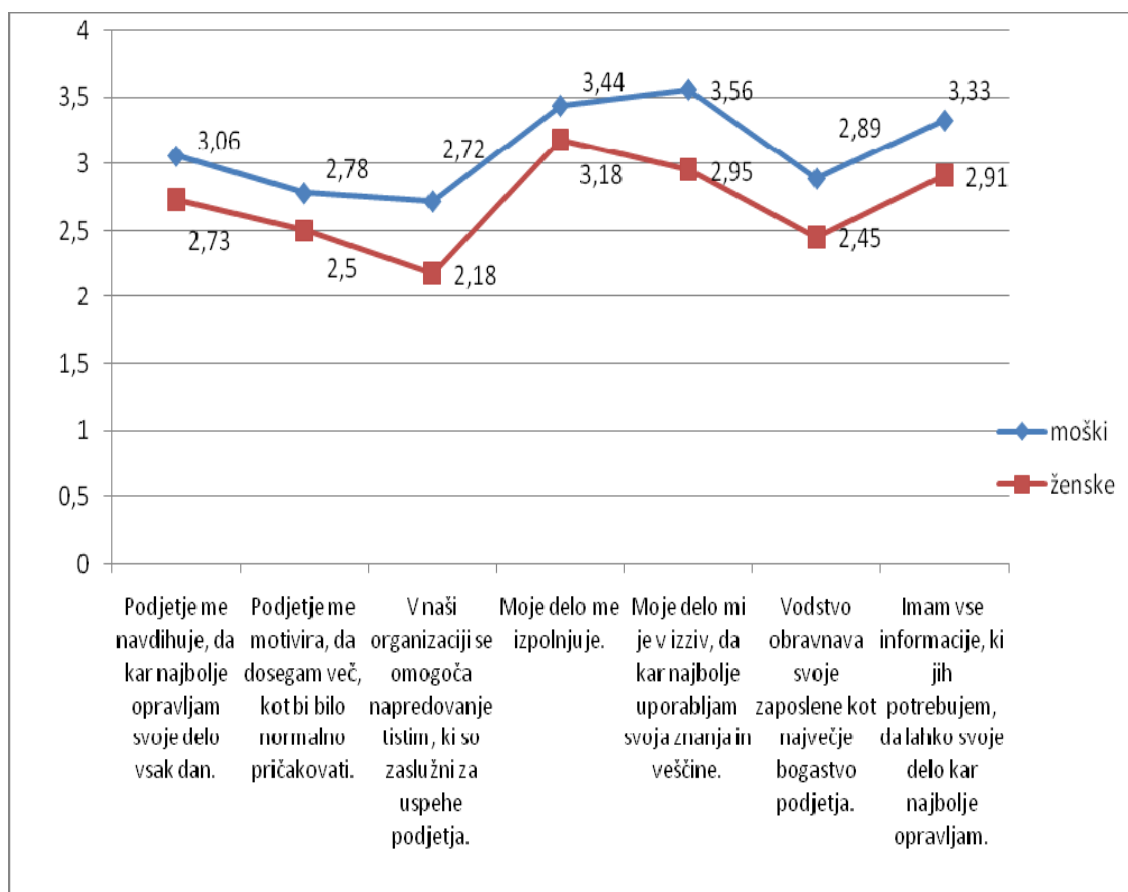
Slika 6.7 Analiza glede motiviranosti anketirancev



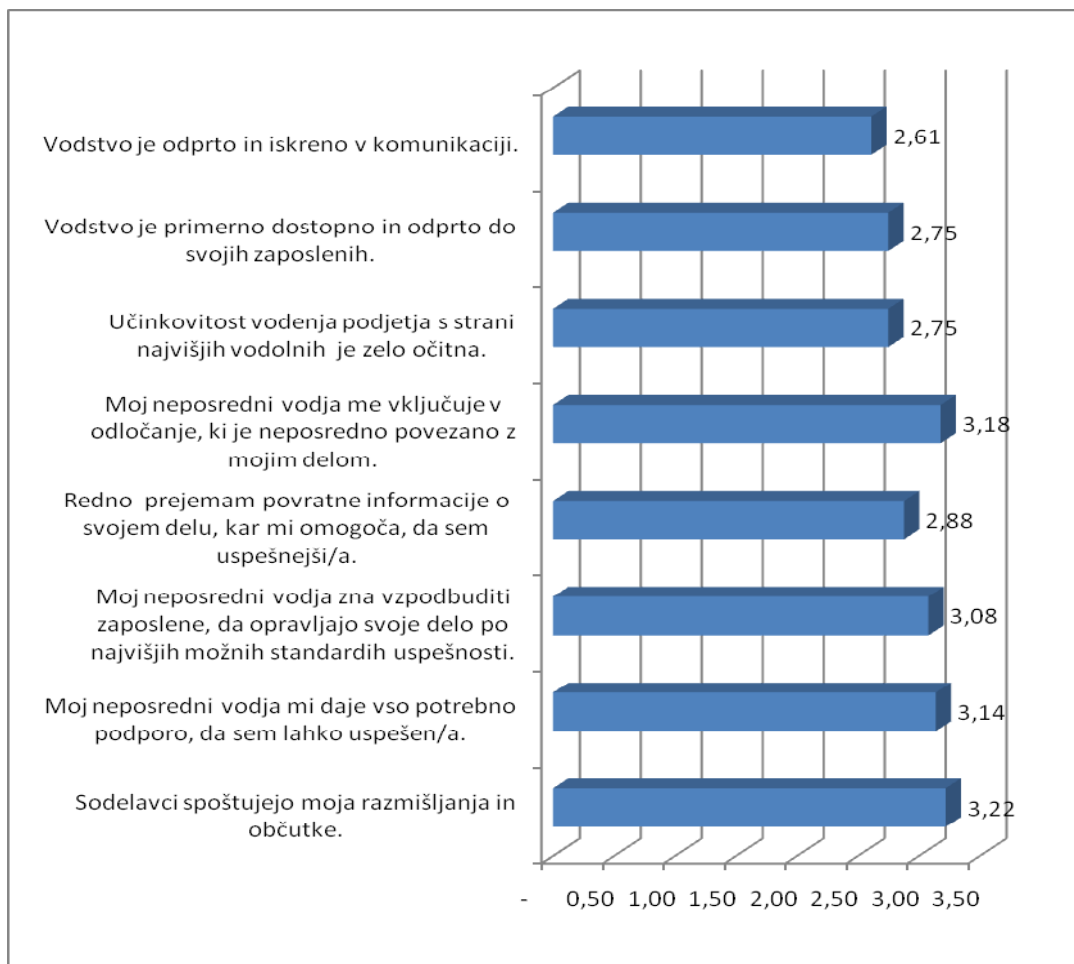
Pri analizi motiviranosti je bilo zastavljenih šest vprašanj. Pri prvem: »Podjetje me navdihuje, da kar najbolje opravljam svoje delo vsak dan,« je bila povprečna ocena 2,78 (slika 6.7). Pri analizi motiviranosti po spolu pri moških je bila povprečna ocena 3,06 (slika 6.8), pri ženskah pa je bila povprečna ocena precej nižja, in sicer 2,73 (slika 6.8). Pri drugem vprašanju: »Podjetje me motivira, da dosegam več, kot bi bilo normalno pričakovati,« je bila povprečna ocena 2,57 (slika 6.7), pri motiviranosti po spolu pa je bila povprečna ocena pri moških 2,78 (slika 6.8), pri ženskah pa je bila po pričakovanju nekoliko nižja, in sicer 2,50 (slika 6.8). Pri vprašanju: »V naši organizaciji se omogoča napredovanje tistim, ki so zaslužni za uspehe podjetja,« je bila povprečna ocena 2,53 (slika 6.7), pri analizi motiviranost po spolu pa so moški odgovorili s povprečno oceno 2,72 (slika 6.8), ženske pa kar s povprečno oceno 2,18 (slika 6.8). Naslednje vprašanje je bilo: »Moje delo me izpolnjuje,« kjer je bilo odgovorjeno s povprečno oceno 3,25 (slika 6.7), pri analizi motiviranosti po spolu pa je bila pri moških dodeljena ocena 3,44 (slika 6.8), pri ženskah pa nekoliko nižja, in sicer s povprečno oceno 3,18 (slika 6.8). Pri petem vprašanju: »Moje delo mi je v izziv, da kar najbolje uporabljam svoja znanja in veščine,« je bila dodeljena povprečna ocena 3,22 (slika 6.7), pri motiviranosti anketirancev po spolu pa je bilo pri moških dodeljena povprečna ocena 3,56 (slika 6.8),

pri ženskah pa je 2,95 (slika 6.8), kar pomeni, da se te s postavljeno tezo ne strinjajo, moški pa se delno ne strinjajo. Šesto vprašanje: »Vodstvo obravnava svoje zaposlene kot največje bogastvo podjetja,« je bilo ocenjeno s povprečno oceno 2,51 (slika 6.7), kar pomeni, da se anketirani ne strinjajo, da so delavci največje bogastvo podjetja. Pri analizi motiviranosti anketirancev po spolu pa so moški odgovarjali s povprečno oceno 2,89 (slika 6.8), ženske pa z 2,45 (slika 6.8). To vprašanje je bilo najslabše ocenjeno pri analizi motiviranosti anketirancev. Na zadnje vprašanje v sklopu motivacije: »Imam vse informacije, ki jih potrebujem, da lahko svoje delo kar najbolje opravljam,« je bilo odgovorjeno s povprečno oceno 3,10 (slika 6.7), pri analizi motiviranosti po spolu pa so moški dodelili povprečno oceno 3,33 (slika 6.8), ženske pa 2,91 (slika 6.8). Ugotovil sem, da se analizi med seboj kar precej razlikujeta, kajti pri navadni analizi motivacije anketirancev je imelo šesto vprašanje najmanjšo povprečno oceno, pri analizi motivacije po spolu pa je imelo tretje vprašanje najmanjšo povprečno oceno. Menim, da je prišlo do tega zaradi neopredeljenih anketirancev.

Slika 6.8 Analiza glede motiviranosti anketirancev po spolu



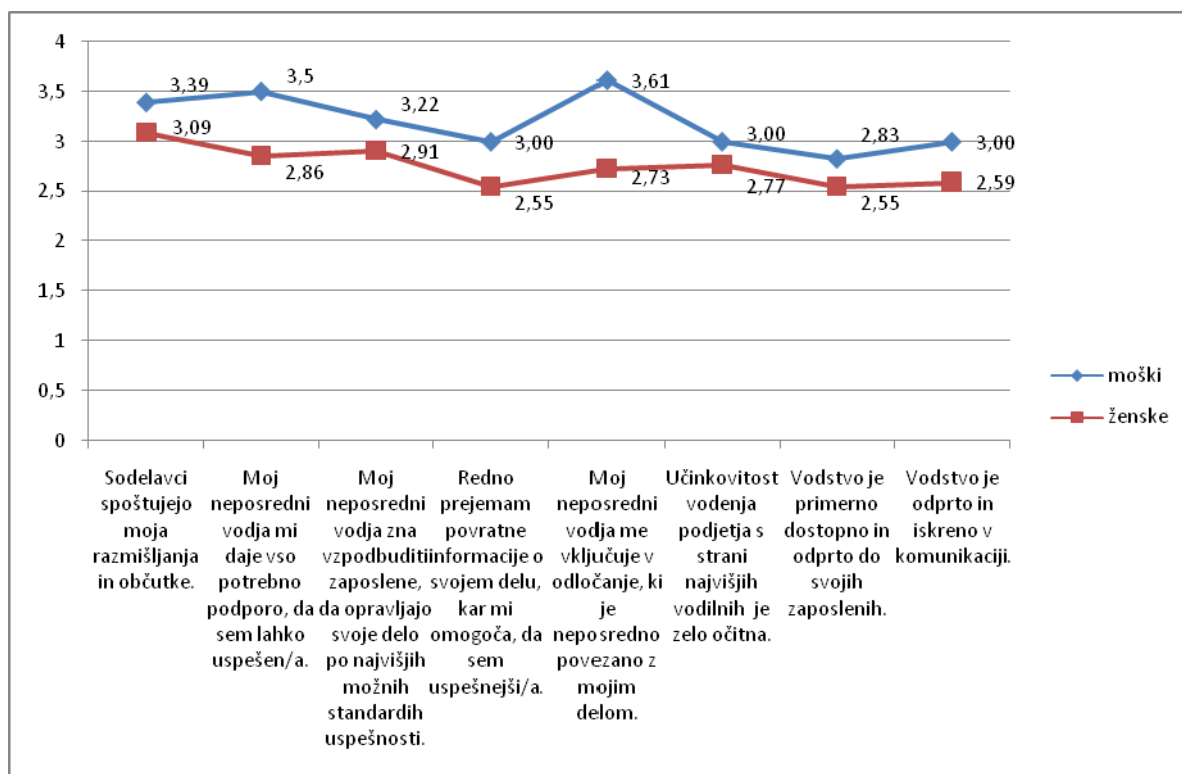
Slika 6.9 Analiza klime v podjetju



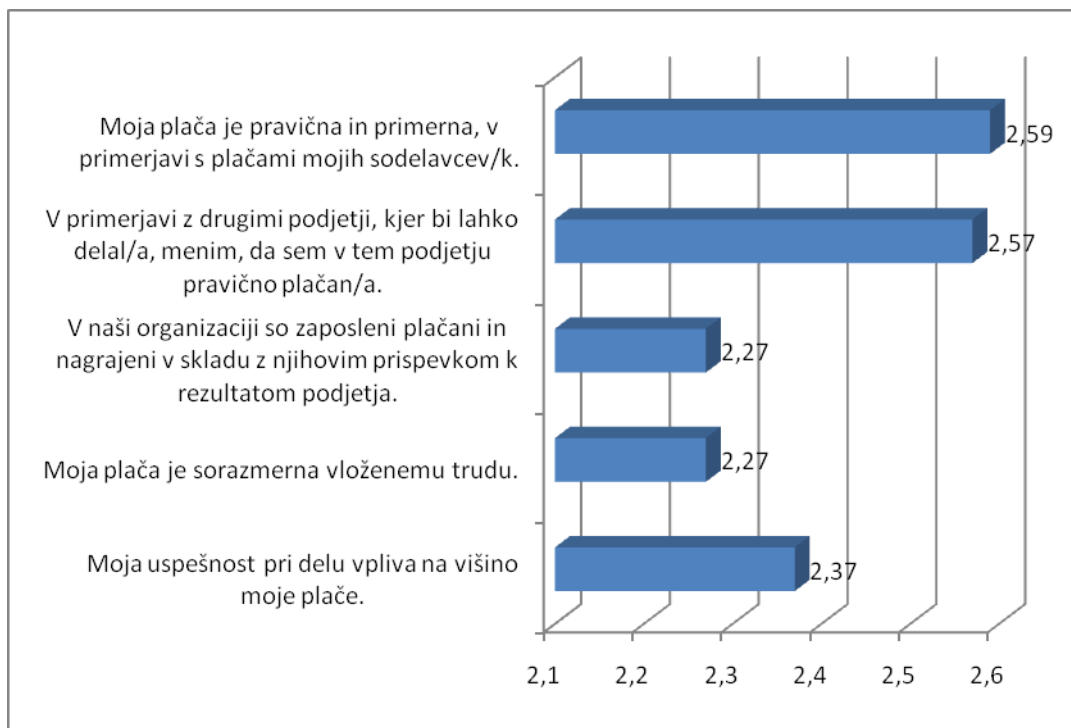
Pri analizi klime v podjetju je bilo zastavljenih osem vprašanj. Prvemu vprašanju: »Sodelavci spoštujejo moja razmišljanja in občutke,« je bila dodeljena povprečna ocena 3,22 (slika 6.9), kar pomeni, da se s trditvijo delno strinjajo. Pri analizi klime po spolu so moški dodelili povprečno oceno 3,39 (slika 6.10), ženske pa 3,09 (slika 6.10). Na drugo vprašanje: »Moj neposredni vodja mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen/a,« je bilo pri analizi klime v podjetju dodeljeno 3,14 (slika 6.9). Pri analizi klime po spolu so moški dodelili povprečno oceno 3,50 (slika 6.10), ženske pa 2,86 (slika 6.10), kar pomeni, da se za razliko od moških ne strinjajo, ti pa se delno strinjajo. Na tretje vprašanje: »Moj neposredni vodja zna vzpodbuditi zaposlene, da opravljajo svoje delo po najvišjih možnih standardih uspešnosti,« so pri analizi klime v podjetju dodelili povprečno oceno 3,08 (slika 6.9), pri analizi klime po spolu pa so moški dodelili povprečno oceno 3,22 (slika 6.10), ženske pa se ne strinjajo s postavljenjo tezo in so dodelile povprečno oceno 2,91 (slika 6.10). Pri četrtem vprašanju: »Redno prejemam povratne informacije o svojem delu, kar mi omogoča, da sem uspešnejši/a,« je bilo pri analizi klime v podjetju dodeljena povprečna ocena 2,88 (slika 6.9). Pri analizi odgovorov po spolu so moški dodelili oceno 3,00 (slika 6.10), kar pomeni, da se

delno strinjajo, ženske pa so dodelile 2,55 (slika 6.10), torej se ne strinjajo. Pri petem vprašanju: »Moj neposredni vodja me vključuje v odločanje, ki je neposredno povezano z mojim delom,« je bila dodeljena povprečna ocena 3,18 (slika 6.9). Pri analizi anketirancev po spolu so moški dodelili povprečno oceno 3,61 (slika 6.10), ženske pa 2,73 (slika 6.10), kar je precejšnja razlika glede na moške. Moški se delno strinjajo, ženske pa se ne strinjajo s to trditvijo. Pri šestem vprašanju: »Učinkovitost vodenja podjetja s strani najvišjih vodilnih je zelo očitna,« so dodelili povprečno oceno 2,75 (slika 6.9), pri analizi po spolu pa so moški dodelili oceno 3,00 (slika 6.10), ženske pa 2,77 (slika 6.10). Pri tem vprašanju sem pričakoval, da bodo anketirani nezadovoljni, saj so nekaj dni za tem razrešili direktorja podjetja. Pri sedmem vprašanju: »Vodstvo je primerno dostopno in odprto do svojih zaposlenih,« so anketirani odgovorili s povprečno oceno 2,75 (slika 6.9). Pri analizi po spolu so moški pri tej tezi dodelili povprečno oceno 2,88 (slika 6.10), ženske pa 2,55 (slika 6.10). Tako moški kot ženske se ne strinjajo s trditvijo, kajti pri temu vprašanju so bili dokaj usklajeni. Pri zadnjem vprašanju: »Vodstvo je odprto in iskreno v komunikaciji,« so anketiranci odgovorili s povprečno oceno 2,61 (slika 6.9). Pri analizi po spolu je bil rezultat pri moških 3,00 (slika 6.10), pri ženskah pa 2,59 (slika 6.10). Iz prve slike je razvidno, da so najnižjo oceno dodelili zadnjemu vprašanju, pri analizi po spolu pa so moški najslabše ocenili sedmo vprašanje, ženske pa četrto in sedmo. Ženske so precej bolj nezadovoljne kot moški.

Slika 6.10 Analiza klime v podjetju glede na spol

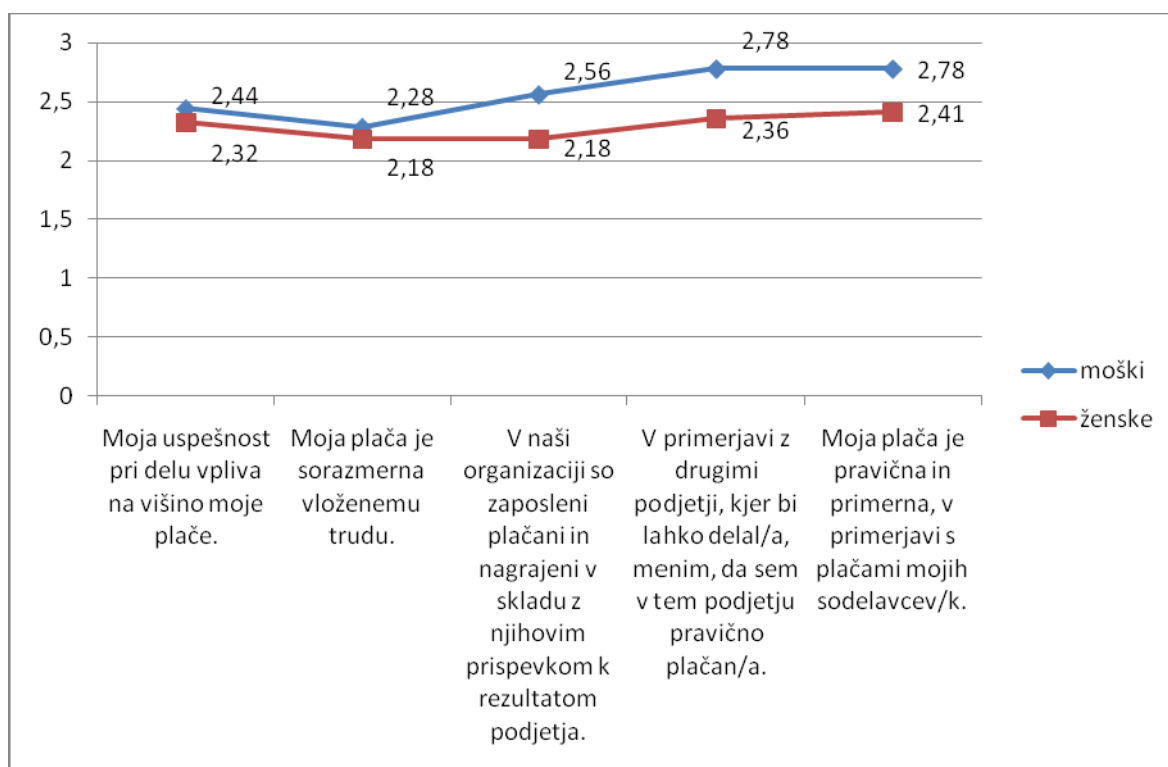


Slika 6.11 Analiza zadovoljstva glede na plačo



Pri zadnjem sklopu je zastavljeno pet vprašanj oziroma trditev. Navezujejo se na zadovoljstvo glede plače. Prvemu vprašanju: »Moja uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače,« so dodelili povprečno oceno 2,37 (slika 6.11), pri zadovoljstvu po spolu so moški dodelili povprečno oceno 2,44 (slika 6.12), ženske pa 2,32 (slika 6.12). Pri tem vprašanju ni bistvene razlike med moškimi in ženskami. Oboji se z zastavljeno trditvijo ne strinjajo. Drugo vprašanje: »Moja plača je sorazmerna vložnemu trudu,« so odgovorili s povprečno oceno 2,27 (slika 6.11). Iz analize po spolu je razvidno, da so moški dodelili oceno 2,28 (slika 6.12), ženske pa nekoliko manj, in sicer 2,18 (slika 6.12). Tretjemu vprašanju: »V naši organizaciji so zaposleni plačani in nagrajeni v skladu z njihovim prispevkom k rezultatom podjetja,« je bila dodeljena povprečna ocena 2,27 (slika 6.11). Pri analizi po spolu so moški dodelili povprečno oceno 2,56 (slika 6.12), ženske pa nekoliko nižjo povprečno oceno, in sicer 2,18 (slika 6.12). Pri četrtem vprašanju: »V primerjavi z drugimi podjetji, kjer bi lahko delal/a, menim, da sem v tem podjetju pravično plačan/a,« so anketirani dodelili povprečno oceno 2,57 (slika 6.11). Pri analizi po spolu sem ugotovil, da so moški dodelili povprečno oceno 2,78 (slika 6.12), ženske pa so 2,36 (slika 6.12). V zadnjem vprašanju oziroma trditvi: »Moja plača je pravična in primerna, v primerjavi s plačami mojih sodelavcev/k,« so anketiranci dodelili povprečno oceno 2,59 (slika 6.11). Pri analizi po spolu sem ugotovil, da so moški dodelili povprečno oceno 2,78 (slika 6.12), ženske pa 2,41 (slika 6.12). Ta sklop vprašanj oziroma trditev je bila najslabše ocenjena. Prav vsi anketiranci se s to trditvijo namreč niso strinjali in so bili nezadovoljni s svojim plačilom.

Slika 6.12 Analiza zadovoljstva glede na plačo po spolu anketirancev



Vprašanje odprtega tipa je bilo samo eno, in sicer: V čem se vaše podjetje razlikuje od ostalih podjetij, v katerih bi lahko delali?

Na to vprašanje ni odgovorilo kar 60,8 % anketirancev. Najpogostejši odgovori so bili:

- velikost podjetja;
- stalen urnik;
- razumevanje s sodelavci;
- delavci so zgolj številke;
- stabilnost podjetja;
- klima;
- možnost napredovanja;
- elastičnost sistema;
- organiziranost;
- razvejanost;
- prisotnost v več državah ipd.

7 SKLEP

Pri analizi smo ugotovili, da so zaposleni v Intereuropi, d. d., srednje zadovoljni, kajti raziskava je pokazala, da bi ti podjetju prisodili oceno tri od skupno pet. Menimo, če bi delali anketo pred krizo, bi bile ocene nekoliko višje, kajti zdaj se Intereuropa, d. d., nahaja v veliki krizi. Zaposleni so sicer najmanj zadovoljni s svojim plačilom, sledita motiviranost in klima v podjetju. Ugotovljeno je bilo, da so ženske bolj kritične pri vseh naštetih točkah, ki so bile podane v anketi. To dejstvo nas ne preseneča, kajti ženske si bolj upajo povedati, kaj jih moti, kot pa moški. V nekaterih točkah v anketi so manj zadovoljne tudi do ene ocene. Pri plačilu svojega dela imajo tako ženske kot moški isto oceno, videti je, da imajo pri tem isto mnenje. Zaposleni v podjetju so večinoma enake starosti, večina jih ima končano visoko ali srednjo izobrazbo, zato menimo, da sta klima in odnos sodelavcev v podjetju zelo dobro ocenjena, saj ni bistvenega odstopanja med generacijami. Za motiviranost, ki je drugi najslabše ocenjeni sklop, menimo, da bi podjetje oziroma njegovo vodstvo pri tem lahko veliko pripomoglo k izboljšanju stanja. To bi lahko storili že s tem, da bi se o določeni situaciji, ki bi se zgodila v podjetju, posvetovali s zaposlenimi ter jih vprašali, kaj si mislijo o tem, njihove predloge pa bi nato upoštevali. Menimo, da zaposleni, ki opravljajo dela, kjer nastanejo težave, najbolje vedo, kje je ključ za izboljšanje stanja. Mislimo, da bi se s tem v podjetju zboljšala tudi motiviranost do dela, boljša bi bila tudi klima, pa tudi zaposleni bi bistveno raje hodili v službo. Medčloveški odnosi so namreč temelj dobrega, uspešnega podjetja, ki želi uspeti na globalnem trgu. Menimo tudi, da konkurenčnost pred drugimi podjetji ne prinese zgolj kapital, ki ga managerji prinesejo v podjetje, temveč na to vpliva tudi motiviranost zaposlenih. Zato bi priporočali, da bi vodstvo vodje posameznih oddelkov poslalo na razna izobraževanja in usposabljanja, da bi ti znali ukrepati v določeni situaciji, kako spodbuditi zaposlene še k uspešnejšemu ter intenzivnejšemu delu. Menimo, da so v podjetju Intereuropa, d. d., vse te sestavine, kot so motivacija, klima, zadovoljstvo na splošno in predvsem plačilo za svoje delo, slabo zasnovane in da potrebujejo nekoga, da bi to sorazmerje nekoliko uskladil, saj se temu podjetju ne piše dobro. Zdaj, ko je svetovna kriza, so zaposleni še bolj nezadovoljni, kajti pred časom so jim odvzeli še plačilo uspešnosti pri delu. Zato se je to ravnovesje še bolj porušilo, kajti zaposleni prihajajo v službo še bolj zamorjeni kot so bili sicer že pred tem. Ko se bo vse to uredilo in bo kriza minila, bo Intereuropa, d. d., postala še močnejša, kot je bila doslej. To pa se bo lahko zgodilo le, če bodo v podjetju uredili stvari glede motivacije kadrov in zadovoljstva zaposlenih.

Poudarek v diplomski nalogi je bil na zadovoljstvu zaposlenih, klimi in kulturi v podjetju ter motivaciji, kajti številni načini nagrajevanja in motiviranja zaposlenih izvirajo iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oziroma kapital. Danes je znanje gonilna sila razvoja in uspešnosti podjetja, pomemben dejavnik je tudi, kako

Sklep

spodbujati in nagrajevati kadre. Vse naštetu so namreč poglobitni problemi v sodobni družbi, na trgu pa uspejo le najmočnejše družbe. Upamo, da bodo vsa slovenska podjetja, ne samo Intereuropa, d. d., poskrbela za izobraževanje managerjev glede motiviranosti zaposlenih, kajti to je njihova naloga. Za vse ljudi denar ni učinkovito motivacijsko sredstvo, saj obstajajo tudi druga sredstva motivacije, zato menimo, da bi bilo to področje treba predstaviti vsem managerjem v Sloveniji.

Za konec naj omenim se znani pregovor: »Brez muje se še čevelj ne obuže.«

LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Büssing, Andre. 1998. *Different forms of work satisfaction*. Concept and qualitative research. Hogrefe & Huber
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Organizational behaviour*. New York: Addison-Wesley.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Lawler, Edward E. 1994. *Motivation in Work Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1994. *Osnovna vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pogačnik, Vid. 1999a. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Management Consulting, center za psihodiagnostična sredstva.
- Pogačnik, Vid. 1999b. *Medsebojni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID9912_0.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID9912_0.doc) (22. 4. 2009).
- Robbins, Stephen. P. 1998. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Šinkovec, Janez. 1992. *Temelji podjetništva*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Škofic, Katja. 2003. Vpliv organizacijske klime na izboljšanje učinkovitosti poslovanja. *V Management in razvoj organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, Mitja. 1994. Etika in moralno delovanje managementa. *V Management*, ur. Stane Možina, 130–173. Radovljica: Didakta

- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Torrington, Derek Hall in Laura 1987. *Human resource management*. Harlow: Financial Times: Prentice Hall.

VIRI

- Intereuropa. 2009a. *Zgodovina*. [Http://www.intereuropa.si/go1.htm](http://www.intereuropa.si/go1.htm) (29. 4. 2009).
- Intereuropa. 2009b. *Koncern Intereuropa*. [Http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_1.asp](http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_1.asp) (15. 5. 2009).
- Intereuropa. 2009c. *Vizija in poslanstvo*. [Http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_2.asp](http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_2.asp) (16. 5. 2009).

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Lepo pozdravljeni!

Sem Matjaž Zidar, absolvent na Fakulteti za management v Kopru. Pripravljam diplomsko nalogo, v kateri bom analiziral zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Intereuropa, d. d. - v Poslovni enoti Sežana in organizacijskih enotah Intereurope, d. d., na sedežu družbe v Kopru.

Prijazno Vas prosim za sodelovanje pri naslednjih vprašanjih, saj le tako lahko opravi raziskavo.

Anketa je popolnoma anonimna, ugotovitve bom uporabil jaz za namene diplomske naloge, ter podjetje Intereuropa, d. d., za svoje namene.

Ključni del raziskave je mnenje zaposlenih o podjetju in o dejavnikih zaradi katerih je podjetje izjemno in ga razlikuje od ostalih. Prosim vas, da odgovarjate na vprašanja zanašajoč se na vaše izkušnje pridobljene z delom v tem podjetju. Ne obstajajo pravi ali napačni odgovori. Vsaka organizacija je edinstvena in nekaj posebnega, drugačna.

Vaše odgovore bomo obravnavali zaupno in tajno. Nihče iz vašega podjetja ne bo imel dostopa do odgovorov, kalkulacije bodo narejene na podlagi najmanj 15 odgovorov. Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo največ 15 minut časa.

Za vaše odgovore se vam najlepše zahvaljujem,

Matjaž Zidar

Navodila

1. Za vsako trditev označite eno številko, ki kar najbolj odraža vaše mnenje o podjetju kot celoti. Če iz kakršnega razloga ne morete odgovoriti, pustite prazno.
2. Prosim vas, da na 5 stopenjski skali izberete koliko se ne strinjate ali strinjate s posamezno trditvijo. Označite le eno številko, ki kar najbolj odraža vaše mnenje. Če želite svoj odgovor popraviti, naredite to tako, da bo to razvidno in nedvoumno.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

ANKETA

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

1. Kako ste na splošno zadovoljni s svojim delovnim okoljem?

Sploh nisem zadovoljen/a	Nezadovoljen/a	Delno zadovoljen/a	Zadovoljen/a	Popolnoma zadovoljen/a
1	2	3	4	5

2. Na splošno menim, da ima naše podjetje velik ugled.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

3. Organizacija, v katerem delam je pravična do svojih zaposlenih.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

4. Dobivam povratne informacije o tem, kako so stranke zadovoljne z mojim delom.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

5. Dobro sem informiran/a o poslovnih ciljih in načrtih podjetja.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

6. Zelo težko bi se odločil/a zapustiti to podjetje.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

MOTIVACIJA

1. Podjetje me navdihuje, da kar najbolje opravljam svoje delo vsak dan.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

2. Podjetje me motivira, da dosegam več, kot bi bilo normalno pričakovati.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

3. V naši organizaciji se omogoča napredovanje tistim, ki so zaslužni za uspehe podjetja.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

4. Moje delo me izpolnjuje.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

5. Moje delo mi je v izziv, da kar najbolje uporabljam svoja znanja in veščine.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

6. Vodstvo obravnava svoje zaposlene kot največje bogastvo podjetja.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

Priloga 1

7. Imam vse informacije, ki jih potrebujem, da lahko svoje delo kar najbolje opravljam.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

KLIMA V PODJETJU

1. Sodelavci spoštujejo moja razmišljanja in občutke.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

2. Moj neposredni vodja mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen/a.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

3. Moj neposredni vodja zna vzpodbuditi zaposlene, da opravljajo svoje delo po najvišjih možnih standardih uspešnosti.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

4. Redno prejemam povratne informacije o svojem delu, kar mi omogoča, da sem uspešnejši/a.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

5. Moj neposredni vodja me vključuje v odločanje, ki je neposredno povezano z mojim delom.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

6. Učinkovitost vodenja podjetja s strani najvišjih vodilnih je zelo očitna.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

7. Vodstvo je primerno dostopno in odprto do svojih zaposlenih.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

8. Vodstvo je odprto in iskreno v komunikaciji.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

PLAČILO

1. Moja uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

2. Moja plača je sorazmerna vloženemu trudu.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

3. V naši organizaciji so zaposleni plačani in nagrajeni v skladu z njihovim prispevkom k rezultatom podjetja.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

Priloga 1

4. V primerjavi z drugimi podjetji, kjer bi lahko delal/a, menim, da sem v tem podjetju pravično plačan/a.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

5. Moja plača je pravična in primerna, v primerjavi s plačami mojih sodelavcev/k.

Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

OPISNO VPRAŠANJE

V čem se vaše podjetje razlikuje od ostalih podjetij v katerem bi lahko delali?

DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI

Prosimo vas, da v vsakem primeru odgovorite na spodnja vprašanja:

D1.

Vrsta dela:

1. Vodja
2. Zaposleni

D2

Spol:

1. Ženska
2. Moški

D3

Starost:

1. Pod 20
2. 20 let – 24 let
3. 25 let – 34 let
4. 35 let – 44 let
5. 45 let – 54 let
6. 55 let in več

D4

Dosežena stopnja izobrazbe

1. Poklicna šola – do 3 leta
2. Srednja šola – 4-5 let
3. Visoka šola – do 4 let
4. Univerzitetna – 5 let in več
5. MBA., PhD