

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V  
PROIZVODNEM PODJETJU

SABINA ZIDAR

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V  
PROIZVODNEM PODJETJU

Sabina Zidar

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel



## **POVZETEK**

Vse več podjetij poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih, precej pozornosti namenijo njihovem znanju, učenju, dobremu počutju, iskanju izboljšav. Management se večinoma zaveda, da brez tega ne more računati na uspešnost poslovanja; zadovoljni in motivirani zaposleni lahko veliko pripomorejo k dobrim rezultatom podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so analizirani v diplomskem delu. V drugem delu je raziskano zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Kolektor Kočevje, d. o. o. V zaključku diplomske naloge so podani rezultati raziskave ter predlogi potrebnih sprememb na kadrovskega področju.

*Ključne besede:* zadovoljstvo zaposlenih, motivacija zaposlenih, organizacijska klima, vrednotenje, plača, pohvala, skrb za zaposlene.

## **SUMMARY**

There has been an increase in companies placing a large emphasis on employee's job satisfaction, paying specific attention to abilities, learning capabilities, pleasantry of the work environment, and areas that may require improvement. Management is aware that if these components are not accounted for, the overall success of the business will suffer. Employees that are satisfied as well as motivated consistently produce positive results, allowing the company to prosper. The key components required to maintain employee satisfaction are analyzed in the following Report. The second portion contains a survey regarding employee satisfaction within the company Kolektor Kočevje. The final portion of the report contains the results of the survey, as well as feedback on areas that require improvement necessary to enhance the company.

Key words: employee satisfaction, employee motivation, corporate climate, valuation, salary, praise, employee care.

UDK 658.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomske naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
<b>2</b>	<b>Predstavitev obravnavanega podjetja</b>	<b>3</b>
2.1	Osnovni podatki in razvoj družbe	3
2.2	Odnos do zaposlenih	3
<b>3</b>	<b>Oprelitev zadovoljstva in drugih dejavnikov pri delu</b>	<b>5</b>
3.1	Hierarhija potreb	5
3.2	Motivacija	6
3.2.1	Motivacija in manipulacija	7
3.3	Organizacijska klima	8
3.3.1	Inovacijska klima v organizaciji	8
3.3.2	Nagrajevanje in inovativnost zaposlenih	8
3.4	Plača in nagrajevanje	9
3.4.1	Plača	9
3.4.2	Nagrajevanje	10
3.5	Odnosi pri delu	12
3.5.1	Hvaljenje in grajanje zaposlenih	12
3.5.2	Pripadnost in lojalnost	13
3.6	Pogoji dela	13
3.6.1	Narava dela	13
3.6.2	Delovno okolje	14
3.6.3	Delovni čas	14
3.7	Družbeni vpliv	15
3.8	Vpliv osebnosti na zadovoljstvo	15
3.9	Organizacijsko komuniciranje	17
3.9.1	Oprelitev komuniciranja	17
3.9.2	Interno komuniciranje	18
3.10	Spodbujanje ambicioznosti	18
<b>4</b>	<b>Raziskava zadovoljstva zaposlenih v podjetju Kolektor Kočevje, d. o. o.</b>	<b>21</b>
4.1	Namen in cilji raziskave	21
4.2	Izvedba raziskave	21
4.3	Sestava anketnega vprašalnika	21
4.4	Analiza ankete, interpretacija rezultatov, predlogi	22
4.4.1	Najbolj in najmanj pomembne stvari za zaposlene	23

4.4.2 Delovni pogoji .....	24
4.4.3 Pripadnost .....	25
4.4.4 Usposabljanje.....	28
4.4.5 Medsebojni odnosi.....	30
4.4.6 Vodenje in informiranje .....	33
4.4.7 Plačilo za delo.....	37
4.4.8 Nagrajevanje, ocenjevanje uspešnosti, delež posameznih elementov v plači .....	39
<b>5 Sklep .....</b>	<b>41</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
<b>Viri .....</b>	<b>43</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>44</b>



## PONAZORILA

Slika 4.1	Struktura anketiranih po spolu.....	22
Slika 4.2	Struktura anketiranih po izobrazbi .....	23
Slika 4.3	Struktura anketiranih po starosti.....	23
Slika 4.4	Najbolj in najmanj pomembne stvari za zaposlene .....	24
Slika 4.5	Delovni pogoji .....	25
Slika 4.6	Pripadnost .....	26
Slika 4.7	Usposabljanje.....	29
Slika 4.8	Medsebojni odnosi.....	31
Slika 4.9	Vodenje in informiranje.....	34
Slika 4.10	Plačilo za delo.....	38
Slika 4.11	Vpliv nagrajevanja na motivacijo.....	39
Slika 4.12	Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega.....	40



## **1 UVOD**

Dandanes se v organizacijah vedno bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala in s tem povezanega zadovoljstva zaposlenih. Saj sta odnos zaposlenih, njihova prizadevnost za delo, doseganje ciljev podjetja ključnega pomena za dolgoročen obstoj podjetja.

Ker lahko le zadovoljni zaposleni pripomorejo k še večji učinkovitosti podjetja, moramo nujno poznati načine, s katerimi lahko zaposlene motiviramo.

### **1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč**

V obravnavanem podjetju, ki je pričelo z redno proizvodnjo v začetku 2008, še ni bila opravljena raziskava o zadovoljstvu zaposlenih ter o dejavnikih, ki vplivajo na večje zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni pa so osnova uspešnega poslovanja vsakega podjetja, zato bo predvidena raziskava nadvse dobrodošla.

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Izkazalo se je, da ob množičnem pojavu vedno zahtevnejših organizacijskih orodij praksa nima na voljo takih pristopov za večanje zadovoljstva zaposlenih, ki bi jih bilo mogoče dovolj enostavno in hitro uporabiti (Mihalič 2008, 1).

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dele in podobno (Mihalič 2008, 5).

### **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je bil analizirati zadovoljstvo zaposlenih v novem podjetju, kjer tovrstna raziskava še ni bila narejena.

V diplomski nalogi smo predstavili, kaj vse vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ter s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni, ugotovili, kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Na koncu smo s pomočjo raziskave podali ugotovitve ter podali predloge.

Cilji teoretičnega dela naloge so:

- predstaviti teoretična izhodišča koncepta zadovoljstva zaposlenih,
- preučiti vpliv nagrajevanja na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih,
- predstaviti pomen organizacijske klime za zadovoljstvo zaposlenih ter
- preučiti vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih.

Cilji empiričnega dela naloge so:

- raziskati splošno zadovoljstvo zaposlenih,
- analizirati in predstaviti rezultate raziskave o zadovoljstvu zaposlenih,
- analizirati možne poti za povečanje zadovoljstva zaposlenih,
- podati zaključne ugotovitve in predloge o potrebnih spremembah.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge**

V teoretičnem delu naloge sem uporabila metode analize, sinteze in kompilacije strokovne literature in drugih virov, ki sem jih dobila v podjetju, ter v dostopni strokovni literaturi.

Za empirični del naloge sem uporabila metode deskripcije, anketiranja in intervjuvanja.

### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavljala sem, da ne bom imela težav pri pridobivanju podatkov iz obravnavanega podjetja; tako je tudi bilo.

Omejitve so povezane predvsem z varovanjem podatkov podjetja in varovanjem osebnih podatkov zaposlenih. Pri obravnavanju rezultatov je treba upoštevati tudi, da anketiranci morda niso verjeli zagotovilom o anonimnosti anketiranja in so zato odgovarjali tako, ko je všeč vodstvu podjetja.

## **2 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA**

### **2.1 Osnovni podatki in razvoj družbe**

Družba Kolektor Kočevje, d. o. o., je bila ustanovljena leta 2007 in je članica koncerna Kolektor, ki je največji proizvajalec komutatorjev na svetu.

Obdobje od ustanovitve njegovega predhodnika Kolektor, d. o. o., leta 1963 do danes predstavlja čas neprestanega razvoja, ko se je družba iz lokalnega dobavitelja komutatorjev za domače tržišče razvila v globalnega strateškega dobavitelja partnerjem po vsem svetu (Jereb 2008).

Družba s sedežem v Idriji ima skoraj 2700 zaposlenih v osemnajstih proizvodnih podjetjih v Sloveniji, Nemčiji, Južni Koreji, ZDA, na Kitajskem, v Braziliji, Iranu in Bosni. V Skupini Kolektor na leto proizvedejo 400 milijonov komutatorjev, od tega približno polovico v Sloveniji, ostalo pa v proizvodnih podjetjih v tujini. Kolektor ustvari 260 milijonov evrov prometa, dodana vrednost na zaposlenega znaša 40.000 evrov. Glavni proizvod komutator je sestavni del elektromotorja, ki je nameščen na rotorju. Njegova funkcija je spreminjanje smeri električnega toka v rotorskem navitju, tako da se ohranja smer vrtenja rotorja in s tem motorja. Brez komutatorja na primer ne bi bilo mogoče pomikati avtomobilskih sedežev. V vsak avtomobil srednjega razreda je v povprečju vgrajenih od 20 do 25 komutatorjev, v večjih in dražjih avtomobilih pa celo do 70. Obvladujejo 15–16 odstotkov svetovnega trga ter 50 odstotkov evropskega trga. Danes komutatorji pomenijo samo še 65 odstotkov celotne prodaje, ostalih 35 odstotkov pa drugi produkti, ki so posledica lastnega razvoja ali preteklih prevzemov. V zadnjih letih so razvoj usmerili v tri panoge: avtomobilsko industrijo, hišno tehniko in industrijsko tehniko (Marn 2008).

Kolektor je družba z zagonom, jasno vizijo ter konkretnimi cilji za prihodnost. Stalen razvoj modernih tehnologij, organiziranosti podjetja in njegovih delov vedno znova prispeva k še racionalnejšemu in uspešnejšemu poslovanju. Podprtost z najsodobnejšimi informacijskimi orodji omogoča hiter razvoj izdelkov, učinkovito poslovanje in veliko prilagodljivost (Jereb 2008).

### **2.2 Odnos do zaposlenih**

Svoj uspeh družba gradi na ljudeh, njihovem znanju in stalnem učenju, podjetniškem duhu ter učinkoviti izrabi vseh notranjih in zunanjih virov.

Ima jasno vizijo obvladovati globalno tržišče in skladno z razvojem širiti tržno mrežo. Pri doseganju dolgoročnih ciljev največji pomen pripisuje zaposlenim in jim omogoča pridobiti raznovrstna znanja in izkušnje, ki so pomembne pri širitvi proizvodnega programa ter za invencije in inovacije novih izdelkov.

Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za rast Kolektorja vitalnega pomena. Zato v podjetju Kolektor skrbno pripravljajo nove postopke pri zaposlovanju novih sodelavcev, in sicer kakovostno izvajanje pripravništva in uvajanja v delo, spremljanje osebnostnega in strokovnega razvoja zaposlenih ipd. Sočasno pa si prizadevajo za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, v katerem bodo lahko delovne zahteve in rezultate združili z zadovoljstvom zaposlenih in z dobrimi medsebojnimi odnosi (Jereb 2008).

### **3 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA IN DRUGIH DEJAVNIKOV PRI DELU**

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami do zadovoljstva z neposredno nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji, s plačo, z delovnim časom in podobno. Zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela (Mihalič 2006, 266).

Upravljanje zadovoljstva zaposlenih je koncept, ki ga lahko in tudi mora izvajati vsak vodja, vsaka organizacija, vsak delodajalec; vanj mora biti vključen vsak zaposleni, vsak član tima, vsak delojemalec (Mihalič 2008, 12).

#### **3.1 Hierarhija potreb**

Abraham Maslow je bil med prvimi avtorji, ki so utemeljili teorijo motivacije. Menil je, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Njegova teorija je sestavljena iz dveh osnovnih konceptov: iz koncepta hierarhije potreb in koncepta prepotentnosti potreb. A. H. Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Takoj ko potešimo osnovne potrebe, se v nas pojavi želja, da bi izpolnili tudi tiste potrebe, ki jih še nismo zadovoljili. Res je tudi, da čim manj neko potrebo izpolnimo, tem bolj pomembna postaja za nas (Lipovec 1987, 112). Vidimo torej, da moramo za zadovoljstvo zaposlenim delavcem zagotoviti vedno višje stopnje potrebe, če gledamo skozi Maslowovo teorijo.

##### *Maslowova hierarhična teorija potreb*

Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj (Lipovec 1987, 112):

##### *1. Fiziološke potrebe*

Po Maslowovi teoriji so fiziološke potrebe najosnovnejše in najpreprostejše človekove potrebe. Ko so te potrebe zadovoljene do določene stopnje, se začno pojavljati potrebe na višji ravni.

##### *2. Potrebe po varnosti in zaščiti*

Potrebe po varnosti in zaščiti se pojavljajo zato, ker smo ljudje zelo odvisni drug od drugega. Ta odvisnost je v velikih podjetjih še bolj izrazita. Ljudje se bojijo, da jim utegne kdo vzeti katero izmed stvari, ki je zanje zelo pomembna.

Tu ne gre samo za strah pred izgubo življenja ali imetja, temveč tudi za strah pred izgubo stalne zaposlitve ali možnosti napredovanja.

3. *Socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost)*

Potrebe po pripadnosti družbi oziroma socialne potrebe so potrebe človeka, da ga drugi sprejemajo in lahko z njimi navezuje prijateljske stike.

4. *Potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu*

K potrebam po spoštovanju in zaupanju vase spadajo potrebe po znanju, uspešnem delovanju ter po neodvisnosti.

5. *Potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost)*

Potrebe po javnemu priznanju so potrebe po ugledu med znanci, prijatelji in družbi, medtem ko so potrebe po popolnem razvoju vseh svojih sposobnosti potrebe za nepretrgan razvoj samega sebe in vseh svojih ustvarjalnih zmožnosti.

### **3.2 Motivacija**

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

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev, in to v okolju, v katerem živi in dela, deluje (Uhan 2000, 11).

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in jih imenujemo individualni. Vrednote so eden najpomembnejših človekovih motivov. Vrednote so lahko individualne ali družbene. Prve so reprezentacija motivov, ki so pomembni za posameznika, druge so pomembne za vso družbo ali posamezne dele (Pogačnik 1997, 17).

Uhan (2000, 30) navaja:



»Motivacijski dejavniki ali faktorji, tudi motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv spodbudi človeka, skupine ljudi določenemu dejanju – od tod motivacijski dejavnik – ali tudi k nedejanju, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo, bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb (v potrošništvu na primer) in drugod; skratka v vseh porah dejanja in nehanja človeka, ljudi.«

Razlikovati moramo med motiviranjem odnosa in motiviranjem s spodbudami. Motivirani odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. O motiviranju s spodbudo govorimo takrat, ko posameznik ali tim požanje nagrado za svoje delo. Pomembno je, da razlikujemo med tema vrstama motiviranja in se zavedamo, da sta najbolj učinkoviti, ko delujeta obe (Uhan 2000, 13).

Keenan (1996, 12) svetuje:

»Za začetek moramo ugotoviti, kdaj ljudje niso zadovoljni. Ukvarjanje z razlogi za slabo storilnost in prizadevanje, da bi odpravili odklonilni odnos do dela, kot tudi razumevanje potreb posameznikov, vse to so ključne sestavine v procesu motiviranja ljudi, da bi bolje delali.«

Motiviranost vsakega zaposlenega je bistvenega pomena za uspešno delo. Pomembno je, kako so ljudje predani svojemu delu ter kako si prizadevajo doseči zastavljene cilje. Zavedati pa se moramo, da je težko ugotoviti, kaj posameznika motivira. Velikokrat mislimo, da ljudi motivirajo enake stvari kot nas. Ali pa preprosto sklepamo, da druge ljudi motivirajo manj zapleteni cilji.

### ***3.2.1 Motivacija in manipulacija***

Včasih se zdi, da je meja med motivacijo in manipulacijo zabrisana. Kdaj pozitivno dejanje motivacije postane negativno dejanje manipuliranja? Manipulacija je dejanje, ko s prevaro napelješ nekoga k aktivnosti, ki je sicer morda ne bi opravil. Motivacija je dejanje opogumljanja nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam. Ko nekoga motivirate k nekemu dejanju, gradite na njegovi skriti notranji želji, da bi to storil. Ko manipulirate z ljudmi, da jih pripravite k nekemu dejanju, ustvarite v njih lažno željo, da bi to storili (Kim 2001, 15).

#### *Motivacijski dejavniki*

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti.

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. Te so sposobni oblikovati le vodje, ko so usmerjeni k ljudem, vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Možina 2002, 182).

### **3.3 Organizacijska klima**

Klima je skupno ime za način vedenja ljudi, zaznavanje medsebojnih odnosov ter vzdušja v okolju. Vpliv klime na človekovo vedenje oziroma na izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime. Človek se klimi lahko prilagodi. Ta lastnost je koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljšo prihodnost ali tisto, kar sam čuti, da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva. V takšnih primerih se pojavijo upravičene želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti. Poleg celotne splošne klime nas velikokrat zanimajo ožja področja klime, kot so: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima (povzeto po Lipičnik 1998, 74).

#### ***3.3.1 Inovacijska klima v organizaciji***

Inovativnost zaposlenih in organizacije kot celote je v veliki meri odvisna od splošne klime, ki v organizaciji prevladuje. Inovacijska klima ustvarja tako imenovano vzdušje, ki prvenstveno podpira spremembe ter permanenten razvoj in rast na vseh področjih delovanja organizacije. Inovacijsko klimo ustvarjamo z razvijanjem naslednjih načel (Mihalič 2006, 214):

- komuniciranje ustvarjalnosti kot dolžnosti in pravice vseh zaposlenih,
- izrazito denarno in nedenarno nagrajevanje inovatorjev,
- načrtno odpravljanje pojava zavisti sodelavcev do generatorjev idej,
- stimuliranje medsebojnega spodbujanja za razvoj zamisli in idej,
- javno izpostavljanje dosežkov posameznikov na področju inoviranja ter
- predstavljanje uspehov organizacije iz naslova inovativnosti zaposlenih.

#### ***3.3.2 Nagrajevanje in inovativnost zaposlenih***

Najboljši način spodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja pri zaposlenih je nagrajevanje. Inovativnost mora biti v vsaki organizaciji eno izmed

ključnih meril uspešnosti posameznika, skupine, tima in organizacije kot celote (Mihalič 2006, 213).

Vse koristne predloge za izboljšave je treba nagrajevati in izpostavljati, in sicer glede na stopnjo koristnosti in uporabnosti predlogov in zamisli, količino predlogov, njihovo praktično uvedbo in izvedbo, njihovo izjemnost ter glede na njihovo tržno uspešnost ter učinkovitost pri generiranju vrednosti (Mihalič 2006, 213).

V praksi organizacij se delež sredstev, namenjenih za razvoj inoviranja in invencioniranja, v povprečju premalo intenzivno povečuje. Vzroki za to so sicer med drugim tudi v ekonomskih trendih, ki današnja podjetja vedno bolj agresivno silijo v zniževanje stroškov na vseh segmentih poslovanja, vendar, če bomo to izvajali iz naslova inoviranja, potem bodo dolgoročno tovrstne organizacije obsojene na propad (Mihalič 2006, 213).

### **3.4 Plača in nagrajevanje**

#### **3.4.1 Plača**

Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda, to je, s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem manj opazno višjo raven življenjskega standarda. Na drugi strani pa plača kot merilo socialnega statusa deluje tudi že z majhno količino, če je potrebno, da se delavec izenači ali da celo preseže drugega delavca, soseda ali sorodnika, s katerim se primerja. Plača kot merilo socialnega statusa torej motivira bolj tankočutno in tudi že z majhnimi razlikami. Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev, le da deluje na tiste delavce, ki imajo relativno nižjo raven življenjskega standarda, bolj izrazito, na delavce z relativno višjo ravnjo življenjskega standarda pa deluje praviloma vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki. Čim višja je torej raven življenjskega standarda delavcev, tem bolj celovito je treba obravnavati motivacijske dejavnike in s tem bolj težavno je v dolgoročnem delovnem procesu zagotoviti stanje in vzdušje, v katerem bodo vsi delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupnim dogovorjenim ciljem (Uhan 2000, 32).

Plača ali nagrajevanje delavcev z njo sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo. Poleg tega se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo (Lipičnik 1992, 157).

Zaželeno je, da si vsako podjetje na osnovi predpisov in svojih ciljev oblikuje lastno strukturo plač.

### **3.4.2 Nagrajevanje**

#### *Oblike in vrste nagrajevanja*

Mihalič (2008, 217) navaja:

»V osnovi ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Danes imajo vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek predvsem nedenarne oziroma intrinzične nagrade, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih:

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu in
- različne simbolne nagrade«.

Mihalič (2008, 217) pravi:

»V okviru nedenarnih nagrad zaposlenim je treba posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki jih najpogosteje uporabljajmo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih in ki imajo praviloma tudi zelo visoke učinke na motiviranost posameznika, so predvsem naslednje:

- službeni avto (morda z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe),
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični managerski zdravniški pregled,
- plačilo športnih aktivnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu in
- druge oblike bonitet.«

V okviru denarnih nagrad je treba izpostaviti predvsem različne denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo in interno definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika. Razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače, ki je zelo ugodno, je predvsem 70:30. V tujih

podjetjih, ko so visoko inovativna, pa je to razmerje največkrat ravno obratno, in sicer je pogosto kar od 50 % do 70 % plače vezane zgolj na uspešnost in učinkovitost (Mihalič 2006, 217).

Lipičnik (1998, 199) navaja:

»Wallace in Szilagyi sta verjetno imela prav, ko sta nagradam pripisala naslednje vplive:

*Nagrada lahko deluje kot cilj.* Tako deluje nagrada takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.

*Nagrada lahko deluje kot instrument.* Gre za primer, ko z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Čim več boste ponudili, tem uspešnejši boste pri tem. Spoznanje, da ustreza aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi.

*Nagrada lahko deluje kot simbol.* Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.

*Nagrada lahko deluje kot vajeti.* Z denarjem je mogoče držati ljudi tudi na vajetih. To pomeni, da iz njih lahko izvabite skoraj vse, kar hočete. Pogoj, da deluje denar v tej smeri, je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki bi si kaj takega domislili. Prisiliti ljudi k različnim aktivnostim, ne da bi oni to hoteli, ali izkoriščati njihovo življenjsko stisko v te namene ne samo, da ni humano, ampak pri tem o motiviranju ne moremo govoriti. Govorilo lahko le o manipulaciji.«

### *Nagrajevanje uspešnosti*

Na vprašanje, kako nagraditi uspešnost, lahko odgovorimo na več načinov. Zavedati pa se moramo, da moramo zaposlenim najprej pomagati doseči uspešnost, da jo nato lahko tudi nagrajujemo. Mnogokrat potrjeno je dejstvo, da so uspešni zaposleni zadovoljnejši ne le pri delu, temveč tudi v zasebnem življenju. S tem vstopijo v pozitivno spiralo, saj zadovoljstvo v naslednjem koraku predstavlja osnovo povečanja uspešnosti, ta pa je spet izvor zadovoljstva (Zupan 2001, 7). Zato je prepoznavanje in ustrezno nagrajevanje uspešnosti še kako pomembno. Zavedati se moramo tudi, da vsako podjetje razvije svoj sistem nagrajevanja, ki ga prilagodi predvsem svojim potrebam in ga ne gre slepo kopirati. Sistem nagrajevanja v drugih podjetjih nam mora služiti le kot predlog ali vir različnih idej. Od uspešnosti zaposlenega morata imeti korist tako podjetje kot posameznik. Na strani podjetja se ta kaže v doseganju ciljev in v razvoju podjetja, zaposleni pa mora za svojo uspešnost imeti korist tako v boljših delovnih razmerah in vlaganju v znanje kot tudi v finančnih nagradah.

Zupan (2001, 13) trdi: »Podjetje, ki želi (p)ostati uspešno, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu porabljali vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni.« Pomembno je tudi, da v podjetju dobijo enake možnosti vsi zaposleni. Nato, ko zagotovimo ustrezne pogoje ter enake možnosti za vse zaposlene, lahko določamo, kdaj je nekdo uspešen in kdaj ne, ter se odločamo o načinu nagrajevanja.

V Kolektorju so leta 1997 zaradi humanizacije dela odpravili delovne norme in sedaj za vse zaposlene delovno uspešnost ocenjujejo vodje. Gibljivi del plače znaša od -25 odstotkov do +30 odstotkov osnovne plače. Če je posameznik posebej uspešen, lahko predsednik družbe doda še nadaljnjih dvajset odstotkov.

V Kolektorju morajo biti merila nagrajevanja managerjev usklajena s poslovno strategijo podjetja ter poleg finančnih upoštevati še nefinančne kazalce. Direktor lahko za dobro delo vsako četrletje dobi nagrado v višini 60 odstotkov vsote mesečnih zneskov njegove bruto plače v preteklem četrletju. Za direktorje proizvodnih oddelkov merila na primer odražajo vse ključne dejavnike uspeha podjetja. Pri poslovnih rezultatih spremljajo tudi ocene presojevalcev standardov kakovosti, pri razvoju in tehnologije pa število ur usposabljanja na zaposlenega. V celoti spremljajo petnajst meril, ta pa lahko razvrstimo v štiri skupine, ki imajo pri izračunu različen vpliv: kakovost (30 odstotkov), poslovni rezultati (25 odstotkov), razvoj tehnologije (25 odstotkov) in stroški (20 odstotkov). Vsa merila so izračunljivi kazalci, ki jih spremljalo v okviru rednega dela strokovnih služb Kolektorja (Zupan 2001, 241).

Uspešnost Kolektorja se vsako leto odrazi v količniku, za katerega povečajo znesek urnih postavk in tako v bistvu povečajo plačno maso. Prav zaradi uspešnosti podjetja plače presegajo kolektivno pogodbo dejavnosti za približno štirideset odstotkov.

Ob zaključku poslovnega leta se zaposlenim v skladu s poslovanjem družbe izplača novoletna plača, ki se giblje v območju od 80 do 120 % osnovne plače.

### **3.5 Odnosi pri delu**

#### ***3.5.1 Hvaljenje in grajanje zaposlenih***

Hvaljenje in grajanje zaposlenih kot obliko motiviranja in stimuliranja je smiselno izpostaviti, saj v praksi pogosto delamo napako pri izvajanju teh oblik motiviranja.

Zlato pravilo je, da sodelavce vedno hvalimo in nagrajujemo javno in pred drugimi sodelavci, medtem ko jih grajamo in kaznujemo vedno le na štiri oči. V praksi je to žal pogosto ravno obratno. Zavedati se moramo, da z javno pohvalo enega sodelavca obenem spodbudimo in motiviramo tudi ostale sodelavce ter jim pokažemo zgled, ki je zaželen in zato posledično nagrajen. Seveda pa moramo tudi javno pohvalo izvesti na način, ki bo motivacijski za vse zaposlene in nikakor ne na način, ki bo povzročil zavist drugih sodelavcev (Mihalič 2006, 219).

Mihaličeva (2006, 219) svetuje:

»Grajanje oziroma kritiziranje mora biti prav tako izvedeno premišljeno in korektno ter, kot že rečeno, predvsem ne vpričo drugih zaposlenih. Vse preveč vodij namreč živi v veliki iluziji, da z javnim grajanjem sodelavcev utrjuje in vzpostavlja avtoriteto. Dejstvo pa je, da vodja s takim ravnanjem kaže le svoje nepoznavanje poslovnega komuniciranja in vodenja v splošnem. Zavedati se moramo, da javno grajanje sodelavca s stani neposrednega vodje vsem ostalim sodelavcem sporoča precej slabega o vodji in ne o sodelavcu. Vsako kritiziranje sodelavca mora biti torej izvedeno diskretno in predvsem spoštljivo do sodelavca. Predvsem si neposredni vodja enostavno ne sme dovoliti nikakršnega dvigovanja glasu nad sodelavcem, kar je žal pre pogosto v organizacijah. Z vpitjem na sodelavca namreč ne bomo izvedli le psihičnega nasilja na delovnem mestu, temveč bomo pri svojem sodelavcu izgubili tudi vse njegovo spoštovanje.

Tako pri hvaljenju kot pri grajanju moramo izključno hvaliti ali kritizirati le delo in dejanja zaposlenega oziroma način njegovega odzivanja, nikakor pa ne smemo hvaliti ali grajati osebnosti sodelavca ali njegovih lastnosti in sposobnosti.«

### ***3.5.2 Pripadnost in lojalnost***

Pripadnost in lojalnost zaposlenih lahko pridobimo z višjo stopnjo njihovega zadovoljstva. V tem kontekstu je pripadnost pogojena z zadovoljstvom zaposlenih z delovnim mestom in z delom. Posledično je visoko stopnjo pripadnosti in lojalnosti mogoče zaslediti v tistih organizacijskih sistemih in kulturah, ki temeljijo na nehierarhičnem komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. V splošnem pa je najboljši zgled lojalnosti in pridnosti vodstvo, ki pripadnost in lojalnost skozi lasten primer tudi komunicira (Mihalič 2006, 270).

## **3.6 Pogoji dela**

### ***3.6.1 Narava dela***

Najpomembnejši vir zadovoljstva zaposlenih je verjetno narava dela – okolje, v katerem oseba dela (raznolikost delovnih nalog, odgovornost, samostojnost, izziv, interakcija, ponavljajoča se dela), in način, kako organizacija ravna z delojemalcem (varnost pri delu, fizično in tehnično okolje, ki zagotavlja ustrezne delovne razmere). Kateri koli vidik dela in organizacije zaposlovanja je del situacije pri delu, ki lahko vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Narava dela vpliva na to, ali bo zaposleni na delovnem mestu zadovoljen ali nezadovoljen. Zaposleni bo zadovoljen na delovnem mestu takrat, ko se bosta njegova osebnost in delovne vrednote skladale z naravo dela. Če ima zaposleni zmožnosti za opravljanje odgovornega in izzivalnega dela in če mu to pomeni delovno vrednoto, bo

zadovoljen na delovnem mestu, ki take vrednote zahteva. Ne moremo pa pričakovati, da bo delavec, ki za zahtevno delovno mesto nima zadostne zmožnosti, zadovoljen na delovnem mestu. Monotonija na delovnem mestu le redko prinaša zadovoljstvo; različna dela prinašajo večje zadovoljstvo.

### **3.6.2 Delovno okolje**

Ljudje navadno delajo bolje v prijetnem delovnem okolju. Okolje samo sicer ne ustvarja motiviranih ljudi, lahko pa omogoči, da se v njem ne razvije nepotrebno slabo razpoloženje. Če želimo urediti prijaznejše delovno okolje, je dovolj že, če upoštevamo naslednje: stene od časa do časa prepleskamo, saj sveže urejen prostor dviguje razpoloženje; predmete izberemo v osnovnih barvah, ki pri ljudeh zbudijo veselo razpoloženje; poskrbimo za dostojno urejen prostor za počitek oz. malico; namestimo aparate za brezalkoholne pijače, kavo ter prigrizke; izboljšajmo razsvetljava, saj preprečuje utrujenost in razdražljivost (povzeto po Keenan 1996, 47).

Na ljudi vplivajo tudi delovne razmere, kot so: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, opravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

### **3.6.3 Delovni čas**

Delovni čas, je tisti čas, ki ga delavci preživijo v svojem delovnem okolju in so na voljo delodajalcu za opravljanje dela. Kadar delavec z veseljem opravlja določeno delo, se učinek dela poveča, kadar pa mu to delo postane monotono in se zraven še utruji, se tudi učinek dela bistveno zmanjša. Delovni čas in njegova razporeditev pomembno opredeljujeta delavčev položaj v delovnem procesu. Na eni strani določa možnosti za boljše ali slabše izkoriščanje njegovih zmogljivosti, pa tudi vseh drugih zmogljivosti v podjetju. Na drugi strani pa bolj ali manj veže delavca v čisto določene okvire in s tem omejuje njegovo svobodo. S tem razporeditev delovnega časa vpliva tudi na kakovost življenja zaposlenih. Svoboda odločanja o lastnem delu pa je eden od najpomembnejših elementov humanizacije dela. Smotrna razporeditev delovnega časa lahko zadovolji obe zahtevi.

V podjetju Kolektor Kočevje imajo zaposleni, ki delajo v proizvodnem procesu, določen industrijski delovni čas in delajo v eni, dveh ali treh izmenah, ki trajajo: jutranja izmena od 6. ure do 14. ure, popoldanska izmena od 14. ure do 22. ure in nočna izmena od 22. ure do 6. ure. Delovni teden se prične z nedeljsko nočno izmeno. Dnevna delovna obveznost v industrijskem delovnem času traja osem ur, kar predstavlja osnovo za izračun vseh odsotnosti in tudi vseh pravic iz delovnega razmerja.

Na drseči delovni čas so razporejeni zaposleni v režiji oz. v tistih organizacijskih enotah, kjer je to zaradi organizacije dela mogoče in smotrno. O možnosti koriščenja



drsečega delovnega časa odloči direktor organizacijske enote, v spornih primerih pa direktor družbe, v kateri je delavec zaposlen. Dopusten delovni čas se giblje med 7.15 in 17.30 uro. Prihod na delo je dovoljen med 7.15 in 8.45 uro, odhod z dela pa med 15.45 in 17.30 uro (od ponedeljka do četrтка) oz. med 13. in 17.30 uro (ob petkih). Delovna obveznost v drsečem delovnem času traja praviloma osem ur dnevno, vendar najmanj sedem ur. Ob petkih znaša delovna obveznost najmanj 5 ur in 45 minut. Ob pisnem soglasju neposrednega vodje je lahko zaposleni v okviru tedenskega fonda ur na delu tudi več kot osem ur, vendar ne več kot devet in pol ure dnevno.

Registracija in spremljanje prisotnosti ter odsotnosti se izvaja preko sistema za spremljanje prisotnosti.

### **3.7 Družbeni vpliv**

Družbeni vpliv je vpliv, ki ga imajo posamezniki, skupine ali cela družba na posameznikovo vedenje. Sodelavci, skupine, ki ji oseba pripada, kultura, v kateri oseba raste in živi, v vsem tem se odraža možnost stopnje zadovoljstva na delovnem mestu (George in Jones 1996, 70).

Člani skupin, zlasti še delovnih skupin in timov, se pogosto menjavajo. Posamezniki odhajajo, prihajajo novi. Vprašanje vključevanja novih članov je pomembno, saj je od njihovega sprejemanja in vključitve odvisno tako njihovo zadovoljstvo kot rezultati pri delu. George in Jones (1996, 79) pravita: »da naj poskušamo nove člane uvrstiti v tisto skupino, katere člani so zadovoljni z njihovim delom. Ne vedo še, kaj je treba početi in ali jim bo to delo sploh všeč. Novi delavci, ki imajo okoli sebe nezadovoljne delavce, bodo kasneje verjetno nezadovoljni tudi sami, za razliko od tistih, ki imajo okoli sebe zadovoljne delavce.«

Kadar delo ne poteka dobro, veliko ljudi ne skriva nezadovoljstva in negativnega odnosa. To pa velikokrat prenesejo tudi na ostale zaposlene. Ko večina ostane brez motivacije, je težko ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati produktivnost.

### **3.8 Vpliv osebnosti na zadovoljstvo**

Osebnost je skupek razmeroma trajnih občutij, mišljenj in obnašanja na delovnem mestu. Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih. To je razmeroma trajen način njihovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja (Rozman 2000, 64).

Deloma je osebnost podedovana, deloma pa plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. Zato se osebnost s starostjo človeka v določeni meri spreminja. V krajšem času nekaj let je razmeroma stalna, kar pomeni, da se bodo vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva z delom pokazali šele v daljšem obdobju. Ugotovljeno je, da lažje sodelujejo ljudje s podobno osebnostjo. Še več! Določena podjetja privlačijo ljudi s

podobnimi osebnostmi. Kultura podjetja privlači ljudi, ki cenijo vrednote te kulture, s tem pa kulturo tudi ohranjajo.

Ko govorimo o tem, ali na človekovo delovanje in uspeh pri delu v večji meri vpliva človekova osebnost ali sama narava dela, menim, da na vedenje posameznika vplivata tako osebnost kot delovna situacija. George in Jones (1996, 79) pravita, da bodo nekateri delavci bolj zadovoljni z delovnim mestom kot drugi zaradi preprostega razloga, ker imajo drugačno osebnost in delovno stopnjo.

Rozman (2000, 64) meni: »da se osebnost ljudi razlikuje v vrsti značilnosti. Najpogosteje ločimo pet glavnih ali velikih značilnosti: ekstrovertiranost in introvertiranost, optimizem in pesimizem, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost ter odprtost.

- *Ekstrovertiranost* je lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi. *Introvertirani* ljudje so bolj zaprti vase, ne kažejo čustev, se manj družijo z drugimi.
- *Optimisti* vidijo stvari v rožnati luči, predvsem vidijo pozitivne strani dogajanj in jih tako tudi razumejo in razlagajo. Optimisti širijo prijetnejše razpoloženje, pogosto pa so bolj površni in manj realni. *Pesimisti* pričakujejo, da se bodo zgodile najslabše možne stvari.
- Nekateri ljudje se *lepo ujamejo z drugimi*. So prijetni v druženju in zato dobri timski delavci. Nasprotno pa so nekateri ljudje bolj nezaupljivi, ne sodelujejo radi. Zanje so ustrezna dela, na katerih je potrebna strogost, če ne že zopnost, kot npr. kontrolorji, revizorji.
- *Samozavedanje* je značilnost, ki jo izrazimo z organiziranjem lastnega dela, doslednostjo, skrbnostjo in vztrajnostjo.
- Za ljudi, *odprte* za sodelovanje, je značilen širši interes. Zanimajo se za veliko stvari, zanimajo jih novosti in so jih pripravljeni sprejeti. S tem so odprti tudi za tveganje.

Ljudje iščejo dela, ki so podobna njihovim genetskim zasnovam. Z drugimi besedami »osebnost ljudi«, ki je podedovana, pogojuje izbiro določene vrste dela. To pomeni, da je del zadovoljstva na delovnem mestu določen z delavčevo osebnostjo, ki je ni mogoče (v večji meri) spremeniti v kratkem času. Zaposleni, ki je vztrajen, bo bolj zadovoljen z delom, ki zahteva vztrajnost. Vase zaprta osebnost bo nezadovoljna z delom, ki zahteva veliko komuniciranja z drugimi. Lahko povzamem: če se delo ne bo ujemalo z delavčevo osebnostjo, bo ta nezadovoljen na delovnem mestu in obratno.

Prav tako velja za izobraževanje. Ljudje, ki si želijo večji ugled v družbi, bodo bolj izobraženi ali pa se bodo dodatno izobraževali na delovnem mestu, če bodo za to imeli

zmožnosti. Ker bodo ljudje z višjo izobrazbo pridobili večji ugled, bodo bolj zadovoljni na delovnem mestu.

Vprašanje je, kakšno naj bo delo, ob katerem bomo lahko razvili svoje sposobnosti in jih uporabil v smeri delovnih rezultatov. Če je delo kompleksno, dovolj zahtevno, potem je primerno za razvoj določenih sposobnosti. Seveda je treba sposobnosti razviti do take mere, da jih lahko uporabimo in dosežemo želene rezultate. To nam omogoči načrtno izobraževanje, usposabljanje (trening), ki ga mora omogočiti organizacija. Če so take priložnosti dane, to je, da je omogočeno vsakomur, ki to želi, da svoje sposobnosti preizkusi in da si pridobi ustrezno delo, potem ni težav, ker to pelje k zadovoljstvu na delovnem mestu.

### **3.9 Organizacijsko komuniciranje**

#### **3.9.1 Oprelitev komuniciranja**

Komuniciranje je osnovni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v organizaciji. Zagotavlja natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in tudi dobre odnose med posamezniki in skupinami. Pri tem je pomembno, da je sistem komuniciranja odprt oziroma da zaposleni dajejo informacije drug drugemu brez zadržkov in strahu. Le tako tečejo informacije brez namernega zadrževanja ali ponarejanja v vse smeri, zlasti pa med podrejenimi in nadrejenimi (Možina 2002, 193).

Mihaličeva (2008, 44) ugotavlja:

»Način komuniciranja izjemno pomembno, včasih celo odločilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Slednjega bomo tako povečali z naslednjimi ukrepi:

- naučimo se aktivno in pozorno poslušati svoje zaposlene,
- vzemimo si čas za redne razgovore z zaposlenimi,
- zaposlene sprašujemo o stališčih, težavah idejah, mnenju, počutju itd.,
- za zaposlene imejmo vedno odprta vrata svoje pisarne,
- zaposlene sproti obveščajmo o dogajanjih, novostih in spremembah,
- z zaposlenimi govorimo nehierarhično, prijateljsko, odprto in prijazno,
- vse, kar nam zaposleni zaupajo, vedno strogo zadržimo zgolj zase,
- v sporih med zaposlenimi se nikoli ne zavzemajmo za le eno stran,
- nikoli ne komentirajmo osebnosti zaposlenega, temveč le njegovo delo,
- zaposlene hvalimo javno pred sodelavci, kritiziramo pa le na štiri oči,
- sestanke z zaposlenimi izvajajmo učinkovito in po največ 45 minut,
- vedno preverimo, ali so zaposleni naše informacije pravilno razumeli,
- občasno omogočimo tudi neformalne razgovore z zaposlenimi,
- nastale konflikte rešujemo sproti in s pogovorom.«

### **3.9.2 Interno komuniciranje**

Interno komuniciranje je vrsta komuniciranja, ki poteka znotraj podjetja, obenem pa je oblika motivacije za dobro delo zaposlenih. Namen internega komuniciranja je, da pri zaposlenih pridobimo želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem. Podjetje lahko namreč najbolj učinkovito posluje, če med vodstvom in zaposlenimi vlada sinergija oziroma ko so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in ko imajo vsi delavci jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah podjetja.

Osnovni nameni internega komuniciranja so tako po mnenju strokovnjakov naslednji (Urška Č. 2007):

- identifikacija zaposlenih s podjetjem,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Interno komuniciranje pa lahko vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom, in sicer v smislu dodelitve in spoznavanja točno določene vloge v podjetju, pomembnosti delovnih izkušenj za delovno organizacijo kot celoto in zadovoljstva z opravljanjem določenega dela v podjetju (kakovost opravljenega dela). Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo zaposlenih s podjetjem (s tem tudi na učinkovitost organizacije dela) pa vpliva več dejavnikov, ki so (Urška Č. 2007):

- komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo v podjetju,
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci,
- interakcija različnih nivojev in oblik komunikacije.

Redni letni razgovor med neposrednim vodjo in sodelavcem je ena od oblik rednega medsebojnega poslovnega komuniciranja. Osnovni cilj rednega letnega razgovora je opredeliti načine in sredstva ter možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti sodelavca oziroma, v skladu z načeli managementa človeškega kapitala, opredeliti načine in možnosti za povečanje ustvarjale dodane oziroma nove vrednosti (Mihalič 2006, 222).

### **3.10 Spodbujanje ambicioznosti**

Morda je presenetljivo, vendar s spodbujanjem ambicioznosti vplivamo na večje zadovoljstvo zaposlenih. Z aktiviranjem in povečevanjem ambicioznosti razvijamo željo po dosežkih, saj zaposlenim vlivamo voljo in moč, da lahko postanejo še boljši, kar

sproža zadovoljstvo. Spodbujanje ambicioznosti pa je pomembno tudi za vzpostavljanje (samo)zaupanja, kar spet vodi v večje zadovoljstvo. Nenazadnje pozitivno vplivamo še na posameznikovo samozavest (Mihalič 2008, 19).

Mihaličeva (2008, 20) navaja:

»Ambicioznost spodbujamo in krepimo tako, da vse zaposlene načrtno spodbujamo k še boljšemu in zlasti kvalitetnejšemu delu, doseganju še višjih ciljev, k hitrejšemu in predvsem kvalitetnejšemu tako osebnemu kot kariernemu razvoju in podobno. To pa dosežemo s postopnim zviševanjem zahtevnosti del in nalog, z nagrajevanjem in hvaljenjem doseženih uspehov, s pogovori o doseženih uspehih, novih in tudi višjih ciljih ter podobno. Pri tem velja opozoriti, da zahtevnosti del in nalog ter ciljev ne smemo zviševati prehitro, prav tako ne smemo izvajati pritiska na zaposlenega, temveč to izvajamo postopoma, v soglasju z zaposlenimi in na podlagi doseženih uspehov. Zaposlenim ne smemo pustiti, da bi zaspali na trenutnih dosežkih, vendar jim tudi ne smemo vzbujati občutka, da morajo dosegati vedno več. Bolje in več pri delu si morajo začeti želeli sami. Treba jih je le spodbuditi in jim omogočiti, da dosegajo, kar so sposobni. Zaposlenim pomagajmo, da premagajo strah pred neuspehom, odpor do zahtevanih nalog, strah do visokih ciljev in podobno, ter jih spodbudimo ne le k ambicioznosti temveč tudi k prodornosti, drznosti in pogumu pri delu.«



## **4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU KOLEKTOR KOČEVJE, D. O. O.**

### **4.1 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je ugotoviti, kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, ter ugotoviti vzroke za nezadovoljstvo zaposlenih. Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih še ni bila izvedena, zato je za podjetje pomembna. Merjenje zadovoljstva zaposlenih bo vodstvu omogočilo potrebne povratne informacije, na osnovi katerih bo mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, kakšno je splošno stanje v organizaciji in podobno.

Sledi opis izvedbe raziskave. Na koncu smo podali ugotovitve, predloge v primeru potrebnih sprememb ter analizirali možne pristope za še večje zadovoljstvo zaposlenih.

### **4.2 Izvedba raziskave**

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih smo uporabili metodo anketiranja. Strukturo anketnega vprašalnika bomo spoznali v nadaljevanju.

Omejitev pri izvedbi raziskave ni bilo. K sodelovanju pri merjenju zadovoljstva zaposlenih smo povabili vse zaposlene, vendar so se sami prostovoljno odločili, ali želijo sodelovati ali ne. Anketo smo izvedli po koncu sestanka, ki smo ga imeli v novembru 2008, na katerem je bilo prisotnih vseh 32 zaposlenih. Anketiranje je bilo izvedeno anonimno. Zaposlenim sem razložila namen raziskave, nato sem jim predstavila in razdelila vprašalnik. Pri izpolnjevanju vprašalnika nisem bila prisotna. Na mizo v proizvodnji sem postavila zaboj iz kartona in zaposlene prosila, da izpolnjene vprašalnike oddajo vanj. Za izpolnjevanje so imeli na voljo štiri delovne dni.

### **4.3 Sestava anketnega vprašalnika**

Anketni vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov. Vprašanja so pretežno zaprtega tipa.

V prvem sklopu anketirance sprašujemo po demografskih podatkih, kot so: spol, starost, izobrazba.

V drugem sklopu ankete sprašujemo, česa si pri delu najbolj želijo. Pred najpomembnejši dejavnik pripišejo številko 1, pred drugi najpomembnejši 2 in tako dalje vse do zadnje številke za njih najmanj pomembne stvari, ki je označena s številko 15.

Tretji sklop predstavlja trditve in se nanaša na posamezne postavke organizacijskega vzdušja obravnavane organizacije. Trditve so razdeljene v šest sklopov

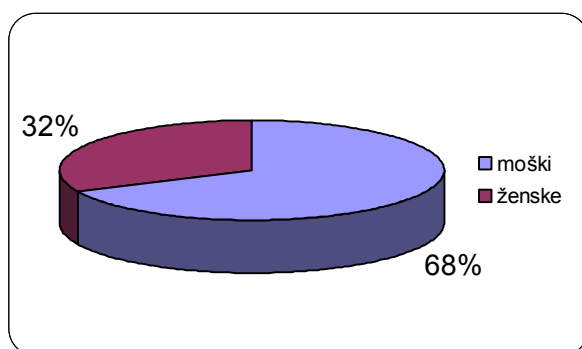
(delovne razmere, usposabljanje, medsebojni odnosi, vodenje in informiranje, plačilo za delo). Anketiranci imajo pri izražanju soglasja oz. nesoglasja s trditvami na voljo petstopenjsko lestvico (1 sploh se ne strinjam s trditvijo, 2 delno se strinjam s trditvijo, 3 niti da, niti ne, 4 večinoma se strinjam, 5 popolnoma se strinjam). Vprašalnik anketiranci izpolnjujejo tako, da pri vsaki izmed navedenih trditev označijo enega izmed petih možnih odgovorov. Odgovor izberejo z vnosom ustrezne oznake v okence ob trditvi. Pri vsaki trditvi je vedno mogoč le en odgovor.

V četrtem sklopu sprašujemo anketirance, ali po njihovem mnenju nagrajevanje vpliva na motivacijo za delo, kakšna bi morala biti nagrada in kdo bi moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega. Postavili smo tri vprašanja in ponudili na voljo odgovore tipa a, b in c.

#### 4.4 Analiza odgovorov, interpretacija rezultatov, predlogi

Vrnjenih je bilo 23 vprašalnikov, med katerimi je bil eden neveljaven in zato izločen iz analize, ki je tako zajemala 22 vprašalnikov. Nekaj vprašalnikov je bilo nepravilno izpolnjenih pri vprašanju, kjer je bilo treba napisati, kaj si pri delu najbolj želijo, in vstaviti številke od 1 do 15. Nekaj vprašalnikov je bilo tudi pomanjkljivo izpolnjenih pri tretjem sklopu vprašanj, kjer je bilo treba obkrožiti trditve od 1 do 5. Pojavljalo se je, da so anketiranci obkrožili dve številke ali pa so pustili prazno.

Slika 4.1 Struktura anketiranih po spolu



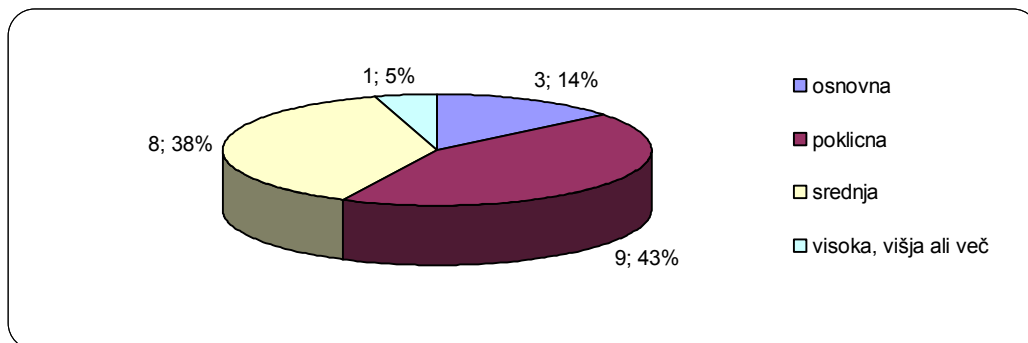
Iz zgornjega grafa (slika 4.1) je razvidno, da je anketirancev ženskega spola 32 % in 68 % moškega spola. Ženske so v manjšini predvsem zato, ker je to proizvodno podjetje in je potrebnega veliko tehničnega znanja, kar je ponavadi moško delo. Ženske so zaposlene le v končni kontroli ter v upravi podjetja.

Struktura anketiranih po izobrazbi kaže, da ima največji del anketiranih končano poklicno šolo (43 %) in srednjo šolo (38 %). Anketiranih z osnovno izobrazbo je 14 % in le 5 % z visoko ali višjo šolo, kar predstavlja le en delavec (slika 4.2). Razvidno je, da v podjetju ni veliko visoko izobraženega kadra. Podjetje je proizvodno in večina



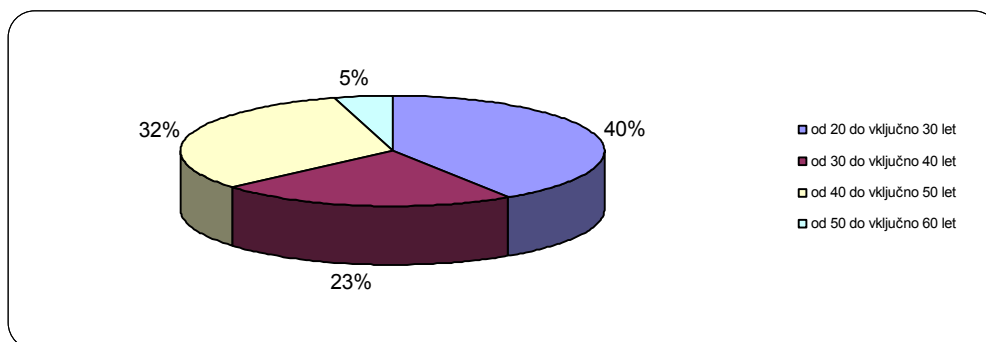
delovnih mest zahteva končano osnovno šolo ter poklicno ali srednjo izobrazbo predvsem tehnične smeri.

**Slika 4.2** Struktura anketiranih po izobrazbi



Struktura delavcev po starosti kaže, da prevladujejo delavci v starosti od 20 do 30 let ter v starosti največje delavne učinkovitosti – od 30 do 40 let. Sledi delež zaposlenih, starih od 40 do 50 let z 32 %, in delež starih od 50 do 60 let s 5 %, kar predstavlja le en zaposleni (slika 4.3). To kaže na dejstvo, da je v podjetju zaposlen predvsem mlad kader.

**Slika 4.3** Struktura anketiranih po starosti



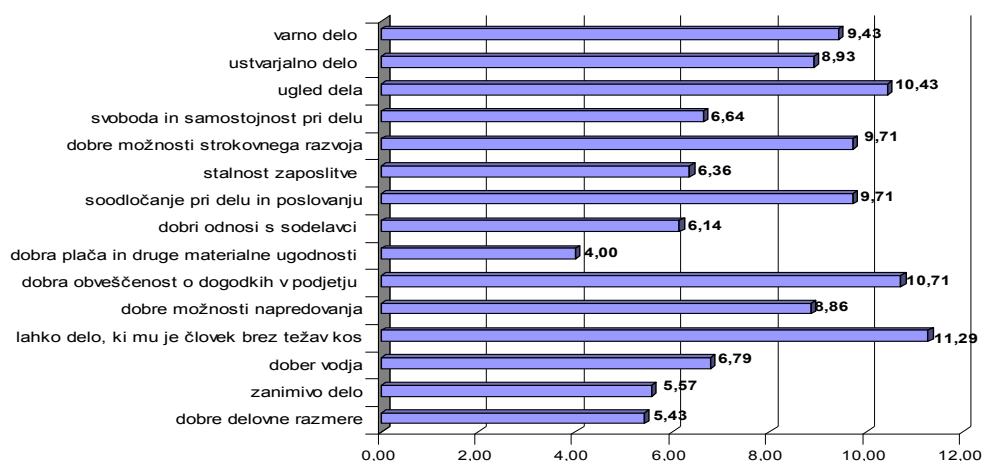
#### 4.4.1 Najbolj in najmanj pomembne stvari za zaposlene

V spodnjem grafu (slika 4.4) so prikazane povprečne ocene, ki so jih anketiranci namenili posameznim trditvam. Trditve, ki se je anketirancem zdelo najbolj pomembna, so označili s številko 1, in tako vse do zadnje, zanje najmanj pomembne trditve, ki so jo označili s številko 15. Zaradi nepravilnega izpolnjevanja sem morala pri analizi tega vprašanja izločiti sedem vprašalnikov.

Razvidno je, da je zaposlenim najpomembnejša *dobra plača in druge materialne ugodnosti*. Trditev je dobila daleč najboljšo povprečno oceno (4). Zaposlenim se zdi

pomembno tudi, da so *delovne razmere dobre*, da je *delo zanimivo*, da so odnosi s sodelavci *dobri*, *stalnost zaposlitve*, *svoboda in samostojnost pri delu*. Kako pomembno je, da je *vodja dober*, so anketirani glede na povprečje postavili na sedmo mesto, na osmo mesto *dobre možnosti napredovanja*, na deveto mesto pa *ustvarjalno delo*. Najmanj pomemben dejavnik je po mnenju anketiranih »*lahko delo, ki mu je človek brez težav kos*«. Tej trditvi so namenili povprečno oceno 11,29. V povprečju se jim ne zdi pomembno, da so *dobro obveščeni o dogodkih v podjetju*. Pomemben se jim ne zdi tudi *ugled dela*, saj so ga postavili na trinajsto mesto. Anketirancem se niso zdele pomembne tudi naslednje trditve, ki so jih postavili na deseto mesto *varno delo*, enajsto *soodločanje pri delu in poslovanju*, dvanajsto *dobre možnosti strokovnega razvoja*.

**Slika 4.4** Najbolj in najmanj pomembne stvari za zaposlene

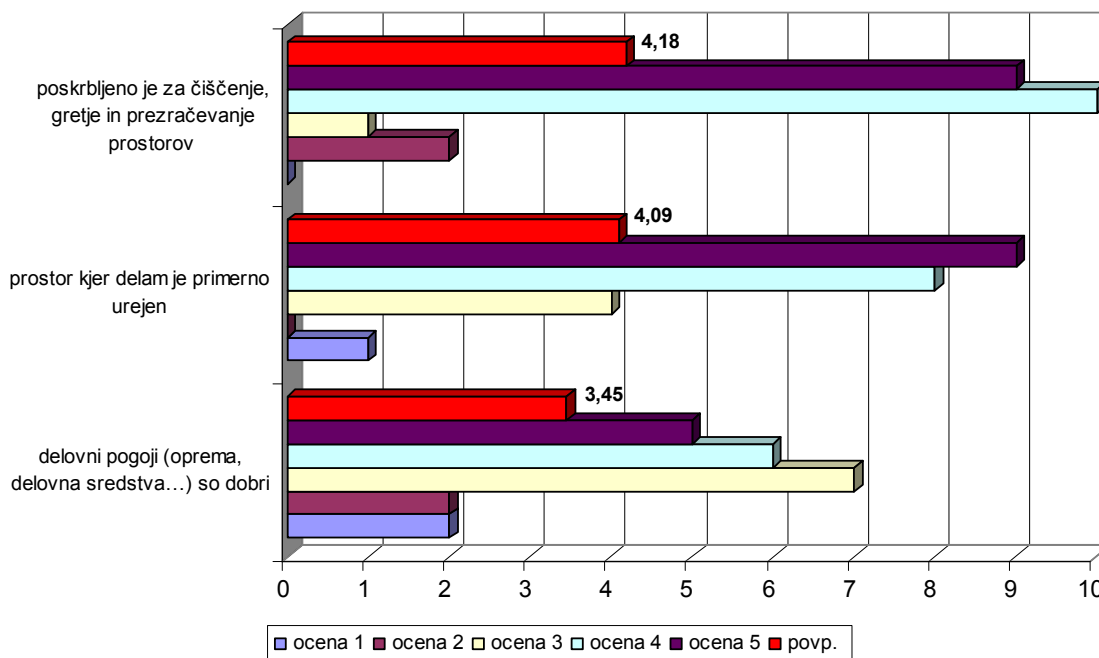


#### 4.4.2 Delovni pogoji

Iz grafa v nadaljevanju (slika 4.5) je razvidno, da so zaposleni glede na ostala področja z delavnimi pogoji precej zadovoljni. Anketiranci so najslabše ocenili trditev »*delovni pogoji (oprema, delovna sredstva ...)* so dobri«, in sicer s povprečno oceno 3,45. Sledi trditev »*prostor, kjer delam, je primerno urejen*« – s povprečno oceno 4,09. Najvišjo povprečno oceno (4,18) glede delavnih pogojev je prejela trditev »*poskrbljeno je za čiščenje, gretje in prezračevanje prostorov*«. Delovnim pogojem je smiselno nameniti dovolj pozornosti, saj so lahko zelo pomemben dejavnik, da se zaposleni na delavnem mestu dovolj dobro počutijo, da so zadovoljni, produktivni in uspešni. Glede izboljšav bi bilo smiselno omeniti tretjo trditev. Delovne pogoje bi lahko izboljšali tako, da redno skrbimo za vzdrževanje delovnih strojev in naprav, zaposlene občasno

presenetimo z novimi delovnimi pripomočki in drugimi tovrstnimi ukrepi za prijetnejše delovne prostore in okolje pri delu.

**Slika 4.5** Delovni pogoji

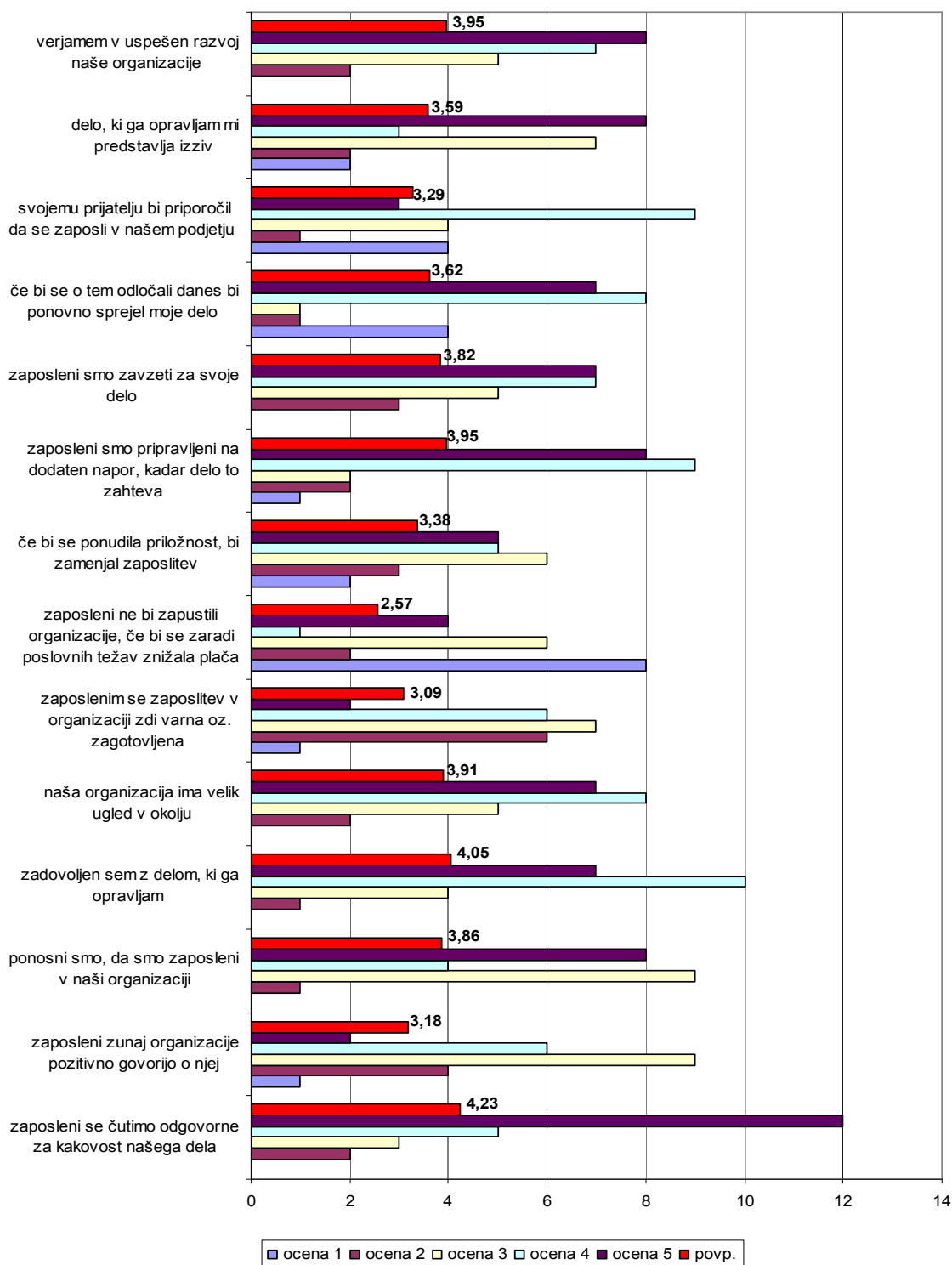


#### 4.4.3 Pripadnost

»Najprej je treba doseči zadovoljstvo posameznika, da bi ta lahko postal lojalen, vendar je to le osnovni predpogoj in ni nujno, da bo to dovolj. Lahko se namreč zgodi, da posameznik, ki je zadovoljen pri delu, ne bo lojalen organizaciji ali timu (za to obstojijo zelo različni vzroki, zlasti iz naslova posameznikovih osebnostnih lastnosti, izkušenj in podobno) in ne glede na vsa naša možna prizadevanja tega v določenih primerih morda ne bomo prav nikoli dosegli. Res pa je, da obstoji velika verjetnost, da bo zadovoljen posameznik (še posebej tisti, ki je zelo zadovoljen in celo srečen) tudi pripaden in lojalen. Za pripadnost in lojalnost bomo torej storili največ, če bomo uvajali elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, dobro pa je tudi, če vodstvo daje dober zgled lojalnosti in pripadnosti svoji organizaciji.« (Mihalič 2008, 8)

Iz spodnjega grafa (slika 4.6) je razvidno, da zaposleni *verjamejo v uspešen razvoj organizacije*, saj so trditvi namenili visoko povprečno oceno 3,95. To je dobro za organizacijo, saj to pomeni, da se zaposleni trudijo, da bi se organizacija kar se da dobro razvijala. Vidimo tudi, da so trditev *»delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv«* anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,59. Za oceno 3 (niti da, niti ne) se je odločilo sedem anketirancev in kar osem anketirancev od 22 se je odločilo za oceno 5.

**Slika 4.6** Pripadnost



»Za zaposlene je pomembno, da je pri delu in nalogah stalno prisoten izziv. Izostanek izziva namreč vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo delovne in umske aktivnosti, premajhno pozornost pri opravljanju del, indiferentnost do dela in nezadovoljstvo pri delu.

Prisotnost izziva je ključna tudi za motiviranost. Da izziv pri delu spodbudimo in ohranjamo, je pomembno, da je zahtevnost del in nalog, ki jih opravlja zaposleni, vedno v skladu z njegovimi sposobnostmi ali malenkost nad njimi in nikoli pod njimi. Treba je poskrbeti, da je prisotnih dovolj sprememb, da delo ne postane monotono. V primeru ponavljajočih se del in nalog pa je treba implementirati spremembe vsaj v načine dela, delovne pogoje ali okolje. Pomembno je poskrbeti tudi za to, da je pri delu mogoče napredovati.« (povzeto po Mihalič 2008, 18)

V sklopu trditev o pripadnosti so anketiranci trditvi *»svojemu prijatelju bi priporočil, da se zaposli v našem podjetju«* namenili povprečno oceno 3,29 in trditvi *»če bi se o tem odločal danes, bi ponovno sprejel moje delo«* povprečno oceno 3,62.

Povprečno oceno 3,82 so zaposleni namenili trditvi *»zaposleni smo zavzeti za svoje delo«*. Mihaličeva (2008, 19) meni, »da so posamezniki prizadevni le pri tistem delu, ki jim je blizu in ga radi opravljajo, preko katerega lahko uresničijo svoje želje in cilje, ki jim glede na pričakovanja nudi dovolj veliko zadovoljstvo in jim zagotavlja tudi dovolj visoko materialno varnost.«

Iz grafa (slika 4.6) razberemo, da je večina anketiranih *pripravljena na dodaten napor, kadar delo to zahteva*. To je dobro za podjetje, saj pomeni, da so zaposleni razumevajoči in se prilagodijo razmeram, kadar je potrebno.

Trditev *»če bi se ponudila priložnost, bi zamenjal zaposlitev«* je dobila precej nizko povprečno oceno – 3,38. Iz grafa lahko razberemo, da sta le dva anketiranca trdno prepričana, da zaposlitve ne bi zamenjala tudi če bi se jima ponudila priložnost.

Mihaličeva (2006, 266) navaja:

*»Zadovoljstvo zaposlenega je najbolj pomembno od vseh dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljen odhod zaposlenih iz posamezne organizacije. V praksi je na tem področju izjemno velik problem, saj se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija in vodstvo največkrat začneta ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo po odhodu iz organizacije, vendar pa je takrat seveda že prepozno.«*

Anketiranci so relativno slabo, s povprečno oceno 2,57, ocenili trditev *»zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača«*. Iz rezultatov razberemo, kako zelo pomemben dejavnik je plača. Več o plači in njenem vplivu na zaposlene je zapisano v poglavju 4.4.7 – Plačilo za delo.

Druga najslabše ocenjena trditev (s povprečno oceno 3,09) v sklopu pripadnosti podjetju je *»zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena«*. Z vidika zaposlenih je varnost zaposlitve zelo pomembna. Značilno pa je, da je še pomembnejša za posameznike z nižjimi stopnjami izobrazbe, z manj znanji in zato težje zaposljivim kot za posameznike z višjimi stopnjami izobrazbe, širino znanja in zato lažje zaposljivim. Vsak zaposleni bo zadovoljnejši in bo manj obremenjeno opravljal

svoje delo, če ob tem ne bo imel občutka, da lahko kadar koli zaposlitev izgubi. Neka mera zdrave skrbi za lastno delovno mesto je seveda nujna, in sicer zato, da se pri delu dovolj potrudimo, da smo po svojih najboljših močeh dovolj prizadevni, odgovorni, vestni in podobno (Mihalič 2008, 74).

Kot je razvidno iz zgornjega grafa (slika 4.6), so anketiranci trditvi *»ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji«* namenili dobro povprečno oceno – 3,86. Tudi trditev *»naša organizacija ima velik ugled v okolju«* je precej dobro ocenjena, saj je dobila povprečno oceno 3,91. Kot vidimo, tema dvema trditvama ni prav nihče od anketirancev namenil najslabše ocene 1.

Vendar Mihaličeva (2008, 10) ugotavlja:

*»Zgodba vsake uspešne organizacije se je vedno začela in se nadaljevala z zadovoljnimi zaposlenimi. Vendar zaposleni niso samodejno zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v uspešni in ugledni organizaciji. Posamezniki so zaradi uspešnosti podjetja lahko ponosni, ker delajo v taki organizaciji, lahko jim je celo v čast delati v njej, vendar bodo lahko tako organizacijo kljub temu hitro zapustili, če bodo v njej nezadovoljni.«*

Trditev *»zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam«* je dobila zelo dobro povprečno oceno, in sicer 4,05. Prav nihče od anketirancev tej trditvi ni namenil najslabše ocene 1 in samo eden se je odločil za oceno 2. Iz odgovorov lahko sklepamo, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Zaposleni, ki imajo radi svoje delo, ga tudi bolje in predvsem z večjim veseljem opravljajo, kar je seveda zelo dobro za podjetje.

Trditev *»zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej«* je v anketi dobila povprečno oceno 3,18. Največ anketirancev (devet od 22) se je odločilo za oceno 3 (niti da, niti ne). Sklepamo, da zaposleni govorijo o organizaciji tako pozitivno kot tudi negativno. Zavedati se moramo, da zaposleni s tem, ko govorijo o organizaciji pozitivno ali negativno, tudi vplivajo na ugled podjetja in na mnenje okolice. Ponavadi pa poudarijo tiste negativne stvari, ki jih motijo. Skratka – če hočemo, da bodo zaposleni o organizaciji govorili pozitivno, morajo biti zadovoljni.

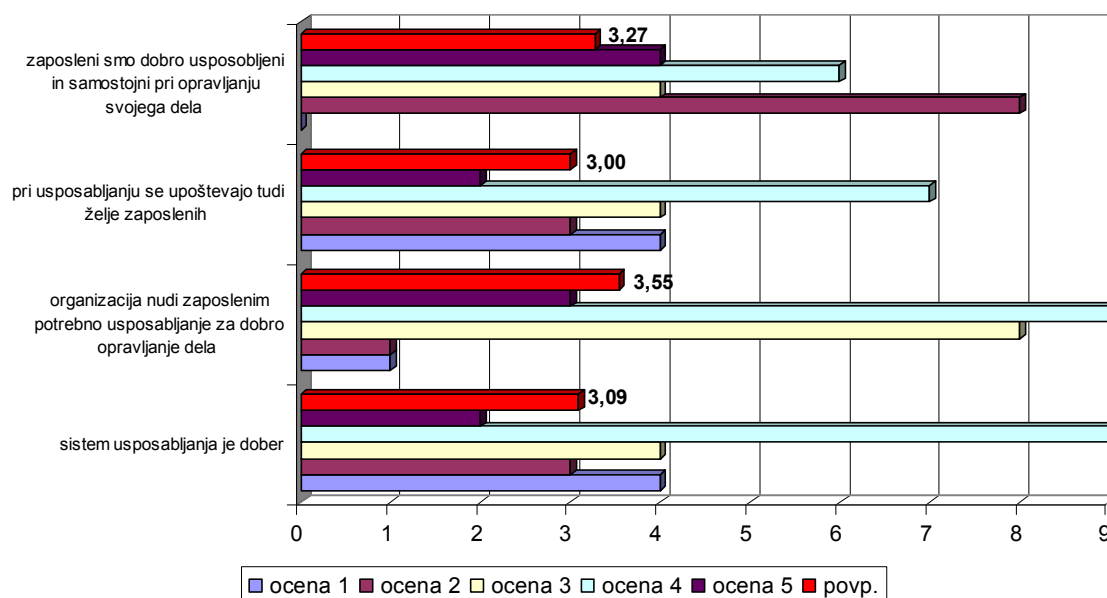
Kot je razvidno iz rezultatov ankete, se večina zaposlenih *čuti odgovorne za kakovost svojega dela*, saj so anketiranci dobro ocenili trditev in ji namenili najvišjo povprečno oceno (4,23) v sklopu trditev o pripadnosti podjetju. Več kot polovica anketirancev je ocenila trditev z najvišjo oceno 5. To je seveda zelo dobro za podjetje, saj je potem delo opravljeno kakovostneje in z manj napakami.

#### **4.4.4 Usposabljanje**

Temeljni namen uvajanja zaposlenih je dolgoročna zagotovitev splošne uspešnosti in učinkovitosti sodelavca ob ustrezni usposobljenosti in izpopolnjenosti za samostojno opravljanje del in nalog, kar pomeni prevzem načinov dela in vzorcev vedenja, ko so v

specifičnem delovnem okolju najbolj zaželeni, ustrezni in pravilni. Uvajanje je zato eden izmed najbolj pomembnih procesov v razvoju zaposlenega. Strokovno, načrtno in sistematično izvedeno uvajanje je namreč osnovni predpogoj, da bo sodelavec lahko v prihodnosti dosegal zelene rezultate pri delu, da bo ravnal tako v skladu s predpisanimi določbami kot z nenapisanimi pravili, da bo v novem okolju zadovoljen, inovativen, sposoben prilagajanja spremembam in podobno. Uvajanje zaposlenih se največkrat izvaja zgolj v primeru novih zaposlenih, vendar je ti treba izvajati tudi ob vsakokratnih večjih spremembah bodisi delovnega procesa, zadolžitev, postopkov, odgovornosti, tehnologije ali vodenja (Mihalič 2006, 168).

**Slika 4.7** Usposabljanje



Iz zgornjega grafa (slika 4.7) je razvidno, da so zaposleni v splošnem zadovoljni z usposabljanjem v podjetju. Anketirani zaposleni so v sklopu vprašanj o usposabljanju namenili najvišjo povprečno oceno (3,55) trditvi, da »organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela«.

Pri trditvi »zaposleni smo dobro usposobljeni in samostojni pri opravljanju svojega dela« je povprečna ocena 3,27. Povprečje je posledica dejstva, da se je od 22 anketirancev za oceno 4 odločilo šest anketirancev, za oceno 2 pa osem anketirancev. Posledica takega rezultata je po vsej verjetnosti ta, da je podjetje novo in ves čas zaposluje nove delavce in so tako vedno taki, ki se usposabljujejo na novo.

»Ne glede na vse moramo vedno težiti k temu, da zaposlenim zagotovimo pri delu dovolj samostojnosti oziroma neodvisnosti od vodje. Saj v primerih visoke odvisnosti od vodje prihaja do stanja, v katerem ljudje ne razmišljajo več samostojno, saj jim odločitve

in ravnanja narekuje vodja. To pa je za podjetje in prav tako za posameznika slabo.« (Mihalič 2008, 23)

Trditev, da je *»sistem usposabljanja dober«*, in trditev, da se *»pri usposabljanju upoštevajo tudi želje posameznikov«*, so anketirani zaposleni ocenili s povprečno oceno 3. Mihaličeva (2006, 195) navaja:

*»Načrtovanje izobraževanja zaposlenih izvajamo dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno. Načrtovanje vsebine, oblike in obsega izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj mora biti vedno v skladu z ugotovljenim izobraževalnimi potrebami in tudi predvidenimi razvojnimi spremembami organizacije.«*

Ne glede na to, da so za določena dela v podjetju postavljene nizke zahteve glede izobrazbe, menim, da se nam vlaganje v izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih vedno pozitivno obrestuje. Izobraženi in usposobljeni zaposleni delajo manj napak in so bolj samostojni. Ker obvladajo svoje delo, so posledično tudi bolj zadovoljni s svojim delom.

#### **4.4.5 Medsebojni odnosi**

Iz naslednjega grafa (slika 4.8) je razvidno, da so anketirani namenili daleč najnižjo povprečno oceno (2,09) trditvi *»v naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom«*. To je tudi najnižja povprečna ocena v celotni anketi. Kot vemo, pomeni govoriti za hrbtom obrekovati, govori slabe stvari o nekom, ki v pogovoru ni prisoten. Iz rezultatov vidimo, da večina meni, da se to pogosto dogaja.

Nizka povprečna ocena (2,71) je zabeležena tudi pri trditvi *»v naši organizaciji med seboj sodelujemo, ne tekmujemo«*. Pri tej trditvi se je kar šest oseb odločilo za oceno 1, štiri osebe za oceno 4 in šest oseb za oceno 4. Le dve osebi sta se odločili za oceno 5. Tekmovanje je do neke mere sicer dobro za organizacijo, vendar ne takrat, ko to preveč in slabo vpliva na odnose s sodelavci.

S trditvijo *»v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev«* se anketirani v povprečju strinjajo. Trditvi so namenili povprečno oceno 3,30.

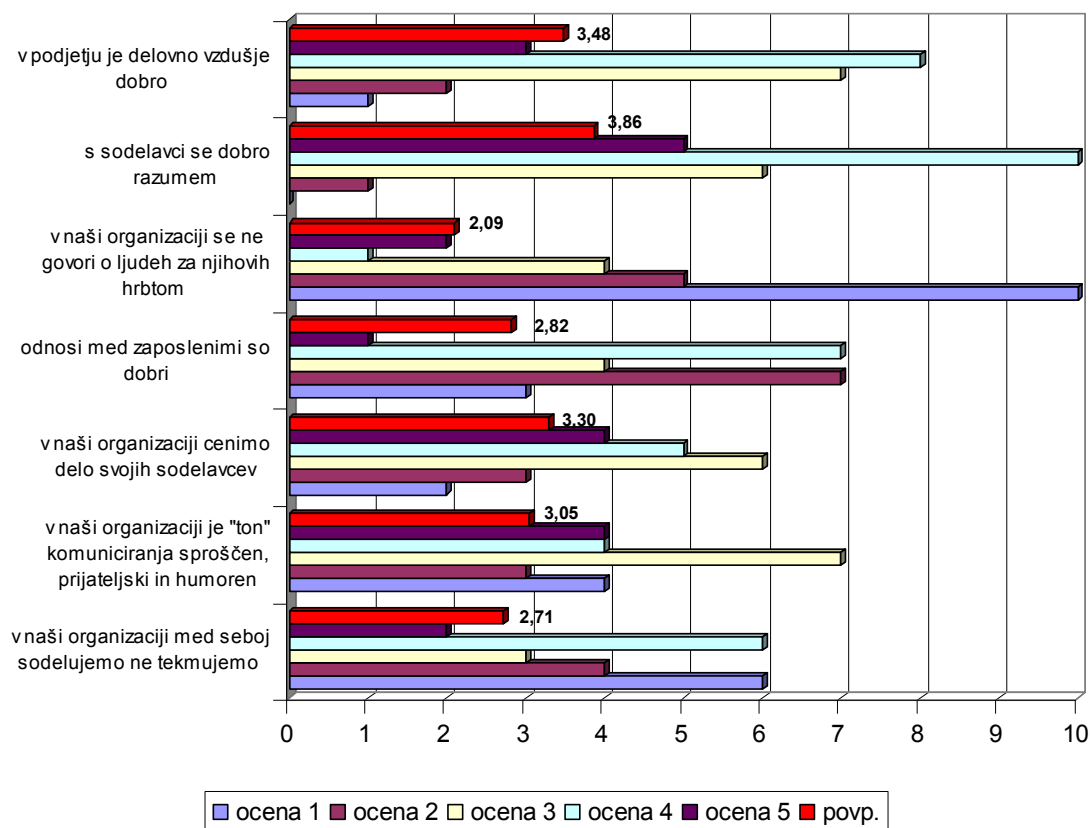
Trditev *»s sodelavci se dobro razumem«* je glede na ostale trditve dobila precej visoko povprečno oceno (3,86). Za uspešnost podjetja je boljše, če se zaposleni dobro razumejo, saj potem delujejo kot tim in posledično med seboj tudi boljše komunicirajo.

Tudi s trditvijo, da je v *»podjetju delovno vzdušje dobro«*, se večina strinja. Trditvi so anketiranci namenili povprečno oceno 3,48.

Anketiranci so trditev *»v naši organizaciji je ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren«* ocenili s povprečno oceno 3,05.



**Slika 4.8** Medsebojni odnosi



Možina (1991, 280) navaja:

»Zanemarjanje usklajevanja medsebojnih odnosov lahko v organizacijah povzroči razvrednotenje demokratične in humanistične morale ter solidarnosti med sodelavci. Zato je za vodstveni kader izrednega pomena, da posveti dovolj pozornosti usklajevanju medsebojnih odnosov. Pomembnost usklajenih odnosov se v združbi kaže v izpolnjevanju delavnih nalog, doseganju ciljev (najbolje je, da pri postavljanju ciljev sodelujejo vsi zaposleni), ustvarjanju ter razvoju delovne etike in morale. Kakšni so medsebojni odnosi v neki združbi, je odvisno od tega, do katere stopnje je v tej združbi razvita demokracija, od ravni organizacije, delovne in družbene dejavnosti in ne nazadnje od osebnosti posameznikov.«

Delovanje posameznika je močno pogojeno s tem, kako se počuti znotraj kolektiva. Naloga vodje je zato tudi ta, da ustrezno poskrbi za vključitev vsakega posameznika v kolektiv, mu pomaga pri uveljavljanju njegove vloge in pri sprejetosti v kolektiv organizacije. Kako se počutimo pri delu in na delovnem mestu, pa je pogosteje odvisno od ljudi, ki nas obkrožajo, kot pa od nas samih (Mihalič 2008, 62–63).

Medsebojno ocenjevanje zaposlenih je smiselno predvsem z vidika, da se bi lahko izboljšali. Ocenjevanje je sicer na prvi pogled bolj negativno, vendar je pri veliki večini

zaposlenih sprejeto kot želeno. S tem namreč zaposleni dobi pomembne informacije o sebi in svojem delu, s samoocenjevanjem se poglobi v sebe, prav tako pa lahko izraža mnenje glede vodje, sodelavcev in podobno. Ravno zaradi teh vzrokov izvajanje ocenjevanja povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Lahko izvedemo dvosmerno ocenjevanje – vodja ocenjuje posameznika in zaposleni ocenjujejo vodjo. Lahko pa se odločimo za širšo izvedbo ocenjevanja in omogočimo, da bodo zaposleni ocenili sami sebe, neposrednega vodjo, ožji sodelavci drug drugega in vodja svoje neposredno podrejene (Mihalič 2008, 47–48). Pridobljene informacije so pomembne tako za vodjo kot za zaposlene (Mihalič 2008, 32). Tovrstno ocenjevanje je priporočljivo izvesti pisno in preko izpolnjevanja vprašalnika. V bolj povezanih kolektivih se lahko odločimo tudi za skupinski pogovor (Mihalič 2008, 47–48).

Trditev »v naši organizacije se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom« je smiselno omeniti in poiskati konkretne rešitve, saj se lahko, če ne bo ukrepanja, to v prihodnosti stopnjuje, kar bo negativno vplivalo na medsebojne odnose med zaposlenimi.

Pomembno je, da vodstvo najprej ugotovi in prizna, da nekaj ni v redu. Konfliktov se ne sme zanemariti ali jih reševati z močjo zaradi avtoritete. Pri razreševanju konfliktov v skupinah je pomembno, da nekaj časa namenimo odkritemu pogovoru v skupini. Pogovor naj se začne z vprašanjem, v čem je problem ali kaj je narobe. Pomembno je, da mirno poslušamo sogovornika, ki naj pove svoje mnenje, saj se tako sprosti napetost in se je lažje pogovarjati in iskati rešitve. V razpravo naj bodo vključeni vsi in naj skupaj predlagajo, iščejo in premlevajo že podane rešitve. Ker pri reševanju konfliktov sodelujejo vsi, tudi podrejeni, bodo tako sprejete rešitve in odločitve tudi bolj spoštovali. Če rešitve, ki bi ustrezala obema stranema, ni mogoče najti, je treba skleniti dogovor, ki bi zadovoljil obe strani. Z uspešnim reševanjem konfliktov se pojasnijo nesporazumi, vzdušje je boljše in motivacija se dvigne.

Pomembno je tudi, da ne dovolimo vedenja zaposlenih, ki bi bilo destruktivno, škodoželjno, zavistno in na osnovi katerega namerno povzročajo škodo drugim, zavajajo, širijo neresnične informacije in manipulirajo. Vodja naj vedno zahteva, da zaposleni najprej preverijo vir in resničnost informacij, preden jih posredujejo naprej. Pomembno je, da preprečimo izkrivljanje in samovoljno dopolnjevanje informacij in da vztrajamo pri visokih moralnih načelih v organizaciji. Prijateljske medsebojne odnose vzpostavljamo tako, da vse nastale težave in konflikte rešujemo mirno in sproti, zaposlenih nikoli ne ogovarjamo ob njihovi odsotnosti, preprečujemo izražanje zavisti med sodelavci, ne razkrivajmo informacij, ki so nam jih zaupali zaposleni, gojimo humor na delovnem mestu, vse zaposlene obravnavamo enako in jim zaupamo.

#### 4.4.6 Vodenje in informiranje

Anketirani zaposleni so namenili najnižjo povprečno oceno (2,91) in s tem izrazili mnenje, da »niso zadovoljni z motiviranjem in stimuliranjem, ki jim ga namenijo vodje«. Keenan (1996, 62) meni:

»Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnost, ko si sami želijo dobro delati. Če delamo z motiviranimi ljudmi, pridobimo naslednje: delo bo opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih, ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne, ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo, izvedbo bodo spreminjali za to zadolženi posamezniki in ne bo je treba toliko nadzorovati, zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.«

Mihaličeva (2008, 26) svetuje:

»Pomembno je, da motiviramo le s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. S sankcijami namreč zaposlenih ne motiviramo, vendar jih zgolj ustrahujemo, povzročimo stres in podobno. To ne pomeni, da zaposlenega ob večji napaki ne smemo kritizirati. Lahko, če je potrebno, vendar zgolj, če to izvedemo na spoštljiv in diskreten način. Vendar nikar ne mislimo, da smo zaposlene s tem motivirali.«

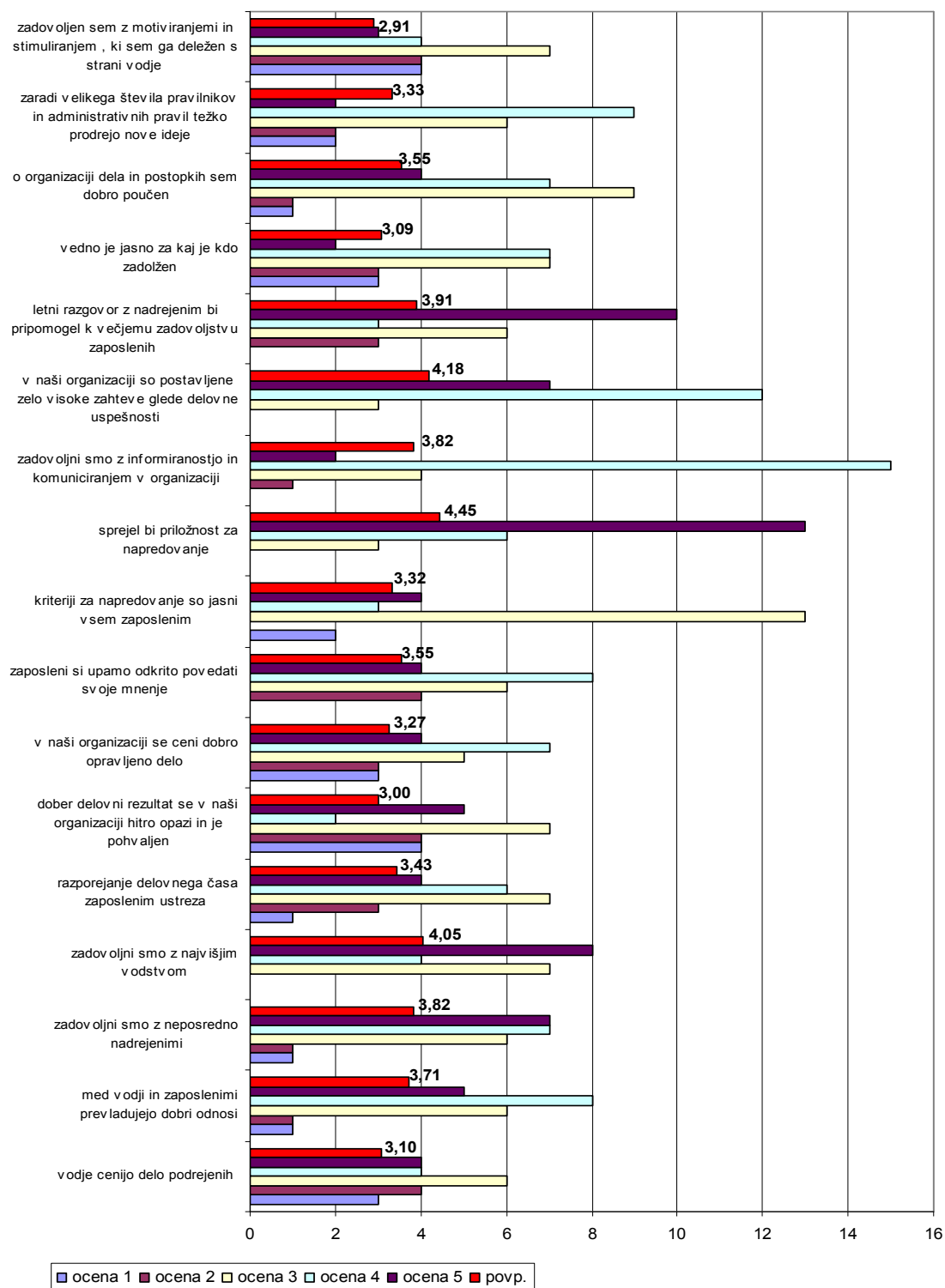
Trditev »dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen«, ki se navezuje tudi na motiviranje in podporo vodje, je dobila povprečno oceno 3. Iz grafa (slika 4.9) je razvidno, da so omenjeni trditvi najslabše ocenjeni v sklopu trditev vodenja in informiranja.

Mihaličeva (2006, 218) svetuje:

»V kontekstu navduševanja, spodbujanja, dajanja podpore in pohval ter podobno velja pravilo, da je te pristope treba izvajati na vseh zaposlenih. Vodje včasih menijo, da odrasli ne potrebujejo pohval, da jih ni treba navduševati za delo in podobno, kar pa je popolnoma zmotno prepričanje. Dejstvo je, da si vsak zaposleni želi pohvale za dobro opravljeno delo ali za pridobljene nove kompetence in vsakdo bo delal bolje in z večjim veseljem ob pohvali za dobro opravljeno delo. Najpogosteje delamo napako pri sodelavcih, ki kažejo najvišjo stopnjo navdušenja pri delu, in jih zato ne motiviramo, saj morda dajejo vtis, kot da ne potrebujejo dodatne spodbude in pohvale. Tak vtis je namreč zavajajoč in pogosto se zgodi, da tak sodelavec ob izostanku nagrad in pohval enostavno odpove. Prav tako se v praksi pogosto pojavljajo napake pri sodelavcih, ki izkazujejo nižjo stopnjo kakovosti dela in imajo manj izražene kompetence. Tudi tovrstne sodelavce je treba ob vsakokratnem dosežku, čeprav najmanjšem, pohvaliti in jih permanentno navduševati za delo ter jih podpirati, saj jih bomo ravno na ta način spodbudili k večjim uspehom.«

Iz grafa (slika 4.9) razberemo, da je trditev »zaradi velikega števila pravilnikov in administrativnih pravil težko prodrejo nove ideje« ocenjena s povprečno oceno 3,33 in da se dva anketiranca popolnoma strinjata in kar devet se jih večinoma strinja s trditvijo.

**Slika 4.9** Vodenje in informiranje



Mihaličeva (2006, 214) meni, da »je na področju spodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega ter proaktivnega razmišljanja zaposlenih odločilna tudi vloga neposrednih vodij. Pomembno je, da je neposredni vodja tudi sam inovativen, da pozna področje inovacijske dejavnosti, da podpira spremembe in predvsem da načrtno spodbuja zaposlene k inovativnosti z navduševanjem za generiranje idej in zamisli, z nagrajevanjem dobrih predlogov ter z aplikacijo metod in tehnik spodbujanja ustvarjalnosti sodelavcev.«

Trditvi »o organizaciji dela in postopkih sem dobro poučen« so anketiranci namenili povprečno oceno 3,55. V podjetju Kolektor so osnovne informacije zapisali v priročnik za nove zaposlene, s katerim jih seznanijo s podjetjem, z načinom dela (npr. politika kakovosti, varovanje okolja in zdravja), s potrebno dokumentacijo ob zaposlitvi, s tem, kako sporočajo svoje želje glede izobraževanja, usposabljanja in podobno. Z delom pa se seznanijo s pomočjo mentorja, ki na kartonu uvajanja natančno opredeli, kako bo novinec spoznaval delovne postopke. To uvajanje naj bi trajalo dva meseca, v končnem poročilu pa morata mentor in delavec podpisati uvajalni karton in s tem potrditi, kaj je delavec spoznal in kaj bi se moral še naučiti v nadaljevanju (Zupan 2001, 56). Glede na to da se je sedem anketirancev odločilo za oceno 3 (niti da, niti ne), bi bilo smiselno, da bi vodje svoje zaposlene še natančneje informirali o poteku dela v podjetju.

Kot razberemo iz zgornjega grafa (slika 4.9), je precej zaposlenih, ki ne vedo natančno, *za kaj je kdo zadolžen*. Trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 3,09. V praksi se ne glede na to, koliko poudarjamo, kdo je za kaj zadolžen, seveda še vedno lahko zgodi, da nekdo ne ve, za kaj je odgovoren, in zato lahko pride do nesporazumov, konfliktov ali pa se zgodi, da delo ni opravljeno. Smiselno je seveda do potankosti razdeliti naloge in vsem jasno povedati in razložiti, za kaj so zadolženi, če je treba, pa tudi večkrat poudariti in opozoriti na to. Pomembno je seveda, da vsak zaposleni natančno in vedno ve, kaj v podjetju od njega pričakujejo.

V podjetju Kolektor Kočevje, d. o. o., vodja enkrat letno povabi sodelavca na razvojni pogovor. Kot je razvidno iz rezultatov (povprečna ocena 3,91) ankete, večina zaposleni to podpira, ta način komuniciranja ocenjujejo kot dober in menijo, da bi to pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Veliko anketirancev se strinja s trditvijo »v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti«. Trditvi so namenili drugo najvišjo povprečno oceno (4,18) v sklopu vodenja in informiranja.

Mihaličeva (2008, 31) svetuje:

»Pričakovanja do zaposlenega naj bodo v skladu z njegovimi sposobnostmi, lastnostmi, zmožnostmi in podobno oziroma nekoliko nad njimi. Pomembno je, da z njimi radikalno ne presežemo posameznikovih sposobnosti, saj bo to vodilo v nezadovoljstvo.«

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je večina zaposlenih zadovoljnih z *»načinom informiranja in komuniciranja«*, ki ga uporabljajo v podjetju, saj so trditev ocenili z visoko povprečno oceno 3,82. Družba Kolektor Kočevje, d. o. o., uporablja več načinov komuniciranja. Za vsako okoliščino izbere način, ki je v dani situaciji najprimernejši. Za obveščanje vseh zaposlenih uporabljajo še oglasne deske. Te so praviloma stalen vir informacij za vse vrste obvestil, namenjenih širšemu krogu. Direktor občasno sklicuje sestanke, namenjene posredovanju obvestil svojim zaposlenim in sprejemanju njihovih pobud. Vzrok za nezadovoljstvo pa je pogosto lahko ta, da zaposleni pogrešajo povratno informiranje od vodij. Pomembno je, da zaposlene redno in sproti informiramo ter da jih naučimo, da bodo tudi oni nas o pomembnih zadevah pravočasno informirali.

Zelo veliko strinjanje so anketiranci izkazali pri trditvi *»sprejel bi priložnost za napredovanje«*, in sicer s povprečno oceno kar 4,45. Iz rezultata lahko vidimo, da si veliko zaposlenih želi napredovanja. Vendar pa iz odgovorov na trditev *»kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim«*, ki so ji pripisali povprečno oceno 3,32, razberemo, da meril za napredovanje zaposleni ne razumejo najbolje. Kar 13 anketirancev od 22 se je namreč odločilo za oceno 3 (niti da, niti ne). Naloga vodje je seveda, da zaposlenim razloži, kakšni so pogoji, možnosti in pričakovanja glede njihovega napredovanja. Kot smo že omenili, je malo tekmovalnosti dobro za organizacijo, vendar pa vsekakor ni dobro, če zaposlene pustimo predolgo v pričakovanju in jim ne povemo, kakšne so zahteve za napredovanje. Kasneje se po možnosti brez podrobnega pojasnila odločimo, da bo eden izmed zaposlenih napredoval. Seveda to pri zaposlenih vzbuja nezadovoljstvo. To lahko preprečimo, kot sem omenila, tako, da zaposlenim povemo, kakšne so zahteve glede napredovanja, ter potem, ko je nekdo izbran za napredovanje, tudi razložimo, katere so njegove prednosti in zakaj je bil izbran ravno on, saj je ta posameznik potem za zgled ostalim.

Mihaličeva (2008, 43) pravi:

»Zaposlenim je pomembno, če lahko predlagajo svoje rešitve, ideje in zamisli, ki se jim porajajo v zvezi z opravljanjem del in nalog. Obstoj te možnosti v organizaciji zato vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih.«

Iz rezultatov ankete (povprečna ocena 3,55) vidimo, da si večina zaposlenih *»upa odkrito povedati svoje mnenje«*.

Trditvi *»v naši organizaciji cenimo dobro opravljeno delo«* so anketiranci namenili povprečno oceno 3,27. Menim, da mora vodja opaziti in seveda ceniti vsako dobro opravljeno delo. Posameznik najbolje ve, da je nekaj res dobro naredil, če ga pohvalimo.

Kako se izvaja hvaljenje zaposlenih, smo podrobno predstavili že v poglavju 3.5.1 – Hvaljenje in grajanje zaposlenih.

Pri trditvi *»razporejanje delovnega časa zaposlenim ustreza«* je ne glede na to, da delo v proizvodnji poteka tudi v treh izmenah, dosežena povprečna ocena (3,43) kar dobra. Le en anketirani je namreč trditev ocenil z oceno 1, trije anketirani pa z oceno 2.

Mihaličeva (2008, 63) trdi:

»Delovni čas oziroma preverjanje prisotnosti na delovnem mestu vedno nastopa kot demotivator in kot tak zato slabo vpliva na zaposlene. Ne glede na to, kako je določen delovni čas, je s svojim obstojem vedno omejitvev in prisila. Zato delovni čas in preverjanje prisotnosti pogosto vplivata na nezadovoljstvo. Najboljša rešitev je, da delovni čas v vseh tistih dejavnostih in na vseh tistih delovnih mestih, kjer je to mogoče izvesti, enostavno ukinemo.«

Kot sem že omenila, je v podjetju Kolektor v proizvodnem procesu določen industrijski delovni čas. Tu je zaradi načina dela in izkoriščanja kapacitet urnik težko drugače urediti. Zaposleni v režiji oz. v tistih organizacijskih enotah, kjer je smiselno, so razporejeni na drseči delovni čas. Seveda ima to za zaposlene prednosti, saj so tako manj omejeni in si lažje prilagajajo delovni čas.

Iz grafa (slika 4.9) razberemo, da so anketirani zaposleni namenili trditvam glede vodstva relativno dobre povprečne ocene. *Zadovoljni smo z najvišjim vodstvom* (4,05), *zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi* (3,82), *med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi* (3,71).

Glede trditve *»vodje cenijo delo podrejenih«* s povprečno oceno 3,10 predlagam, da naj vodja javno oziroma pred sodelavci izpostavi posameznike, ki so uspešni in zaslužni za dosežke. S tem ko predstavimo posameznikovo uspešnost pred drugimi zaposlenimi in ga ustrezno nagradimo in pohvalimo celotnemu kolektivu, namreč sporočamo, da sta uspešnost in učinkovitost v podjetju opaženi, sta pomembni in tudi ustrezno nagrajeni. Mihaličeva (2008, 54) svetuje, da *»za posebne uspehe in dosežke lahko na primer enkrat ali dvakrat letno pripravimo posebno interno svečanost, na kateri predstavimo uspehe zaposlenih, podelimo nagrade in plakete oziroma priznanja. Največje dosežke objavimo tudi na internih oglasnih tablah v organizaciji ter v internem glasilu.«*

#### **4.4.7 Plačilo za delo**

Iz spodnjega grafa (slika 4.10) je razvidno, da so anketiranci najvišjo povprečno oceno (3,17) glede plačila za delo namenili trditvi, *»da so dodatki k plači ustrezni«*.

Trditev *»ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela«* so ocenili s povprečno oceno 2,86. Vendar se je od 22 anketirancev šest oseb odločilo za oceno 1 in šest za oceno 4. Iz rezultatov lahko sklepamo, da se s trditvijo bolj strinjajo tisti, ki so

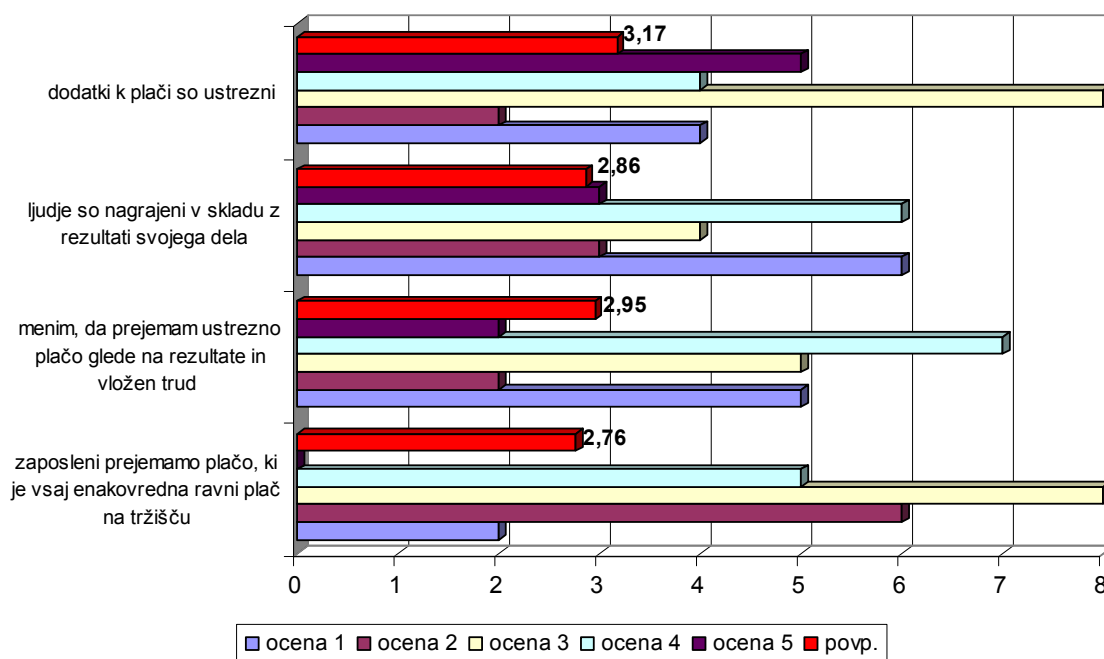
ustrezno nagrajeni, in manj tisti, ki so slabše nagrajeni in si nagrade tudi želijo. Vendar obstaja možnost, da so se za slabšo oceno odločili tudi tisti, ki so nagrajeni v skladu z rezultati dela, vendar menijo, da si ostali ne zaslužijo nagrad, ki jih dobivajo.

Pri trditvi »menim, da prejemam ustrezno plačo glede na rezultate in vloženi trud«, so ocene različne, vendar je povprečna ocena 2,95 precej nizka. Največ anketirancev (sedem) se je odločilo za oceno 4. Za oceno 2 in oceno 3 se je odločilo enako oseb – pet.

Najnižjo povprečno oceno (2,76) so namenili trditvi »zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču«. To trditev ni nihče označil z oceno 5.

Plača je zelo pomembna tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Lahko namreč uvedemo vse ostale elemente, ki vplivajo na visoko stopnjo zadovoljstva, vendar, če ukinemo plačo oziroma če bo ta prenizka, nam vse ostalo ne koristi. Plača pogosto ni najpomembnejša z vidika, da je marsikdo pripravljen opravljati določeno delo za nižjo plačilo, ker ga delo veseli, ker se lahko veliko izobražuje in podobno. Vendar pa to ne pomeni, da bi isto delo opravljal brez plačila. Prav tako ne pomeni, da je tak posameznik s tem stanjem zadovoljen. Plača je še kako pomembna in je pogosto vir nezadovoljstva.

**Slika 4.10** Plačilo za delo



Vodja se mora z vsakim zaposlenim individualno pogovarjati tudi o njegovi plači, mu pojasniti vzroke za njeno višino, razjasniti odločitve glede dodatkov oziroma spremenljivega dela plače, pojasniti vzroke tako za povišanje kot znižanje plače in



podobno. To je namreč tema, ki jo mora začeti vodja. Obenem pa zaposlenemu omogočimo, da se lahko tudi na svojo pobudo kadar koli pogovori o dilemah v zvezi s plačo. Velik motivacijski učinek pa bi dosegli, če bi plače vseh zaposlenih v organizaciji popolnoma javno internu objavljali (Mihalič 2008, 40).

#### 4.4.8 Nagrajevanje, ocenjevanje uspešnosti, delež posameznih elementov v plači

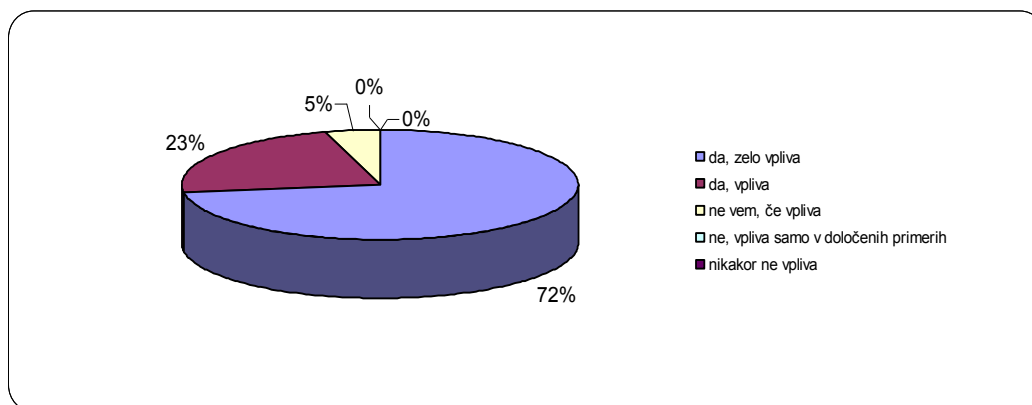
Iz spodnjega grafa (slika 4.11) je razvidno, da se kar 72 odstotkov anketiranih strinja s trditvijo, da nagrajevanje zelo vpliva na motivacijo, s 23 % sledi mnenje, da nagrajevanje vpliva, in le en anketirani pravi, da ne ve, ali nagrajevanje vpliva na motivacijo.

Mihaličeva (2008, 28) pravi:

»Za razliko od motiviranja nagrajevanje vedno izvajamo za nazaj, torej za preteklo delo, in nikoli za vnaprej. To pomeni, da je nagrada brezpogojna. Nagrade namreč ne smemo pogojevati z delom vnaprej oziroma na osnovi nagrade ne smemo zahtevati dobro delo vnaprej. Vsaka nagrada je izrecno za pretekli uspeh.«

Na vprašanje, »kakšna bi po vašem mnenju morala biti nagrada za uspešnost pri delu«, je vseh 22 anketirancev odgovorilo, da bi morala biti nagrada finančna.

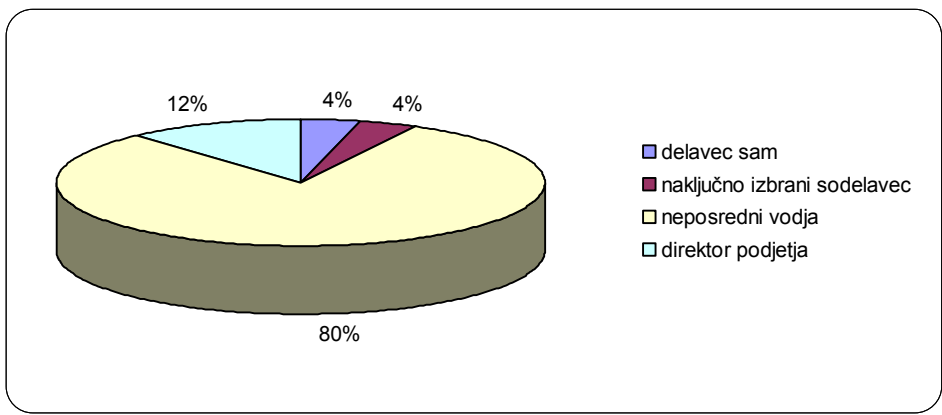
**Slika 4.11** Vpliv nagrajevanja na motivacijo



Vemo, da predvsem finančne nagrade delujejo le na kratek rok in zagotavljajo le začasno vrednost. Cilj tovrstnega nagrajevanja je kratkoročen, če nagrajevanje ne spremljajo tudi nedenarne nagrade, saj so te ponavadi učinkovitejše od denarnih nagrad. Hočem povedati, da si bo posameznik želel vedno večjo finančno nagrado, in vemo, da teh ni mogoče povečevati v nedogled. Tudi ko posameznik doseže določeno višino finančne nagrade, mu ta ne pomeni več veliko. Zato moramo v sorazmerju zaposlene nagrajevati vedno tudi z nedenarnimi nagradami, kot so izobraževanja, napredovanja,

boljši delovni pogoji, novi delavni pripomočki, potovanja, simbolne nagrade in podobno.

**Slika 4.12** Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega



Iz zgornjega grafa (slika 4.12) je razvidno, da anketiranci v veliki večini (80 %) menijo, »da bi moral uspešnost zaposlenega ocenjevati neposredni vodja«. Z 12 % sledi odgovor, »da bi moral delovno uspešnost zaposlenega ocenjevati direktor«. Za odgovor, »da bi moral delovno uspešnost ocenjevati delavec sam«, se je odločil le en anketirani, prav tako tudi za odgovor, »da bi uspešnost moral ocenjevati naključno izbrani sodelavec«.

## 5 SKLEP

Poslovni svet in s tem svet organizacij se v današnjem času zelo hitro spreminja, uvaja nove metode dela, nove izzive, hitrejša procesa. Sodobne tehnologije, surovine in finančni kapital so postali vsem široko dostopni. Ključni dejavnik konkurenčnosti tako postajajo ljudje, ki z njimi upravljajo, od kakovosti in načina njihovega dela pa so odvisni tudi poslovni rezultati. Zato se dandanes ne sprašujemo več, ali so zaposleni strošek ali naložba, saj vemo, da so največje bogastvo podjetja.

Skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih pa postaja vedno težje, saj so zaposleni dandanes veliko bolj prodorni, želijo si hitrejših sprememb, hitrega napredka, pridobivanja novih znanj, kompetenc, željo si novih izzivov in podobno. Tudi Mihaličeva (2008, 8) navaja: »Danes posameznik postane veliko hitreje nezadovoljen kot kdajkoli prej in prav tako postane tudi veliko težje in počasneje zadovoljen. Vzrok je v tem, da postajajo pričakovanja zaposlenih vedno višja, kar je seveda prav. Včasih je delojemalca skrbelo, ali bo delodajalec z njim zadovoljen, danes pa ga bolj skrbi ali bo sam zadovoljen pri delodajalcu.«

Na osnovi izvedenega merjenja smo pridobili informacije o trenutnem zadovoljstvu zaposlenih. Iz opravljene raziskave je razvidno, da je treba nekaj ukreniti na področju medsebojnih odnosov med zaposlenimi, saj so medsebojni odnosi eden ključnih dejavnikov zadovoljstva in uspešnega dela. Da bi ljudje z veseljem opravljali svoje delo in se pri tem dobro počutili, se morajo razumeti s sodelavci in nadrejenimi, sicer so napeti in komaj čakajo, da zapustijo delovno mesto. Če se zaposleni ne razumejo s sodelavci, se lahko zgodi, da ne delajo učinkovito, kar se lahko kaže tudi na poslovnem uspehu podjetja. Menim, da vodja lahko veliko pripomore k boljšim odnosom v podjetju. To lahko naredi najprej s svojim zgledom. Pomembno je, da vodja vedno skuša omiliti spore in nesoglasja med zaposlenimi, da pred zaposlenimi govori vedno le pozitivno o njihovih sodelavcih, vzpostavlja medsebojno spoštovanje ter ne dela razlik med zaposlenimi. Pomembno je, da vodje vedno izpolnijo dane obljube, da zaposlenih ne ustrahujejo, da so za zaposlene vedno na voljo in so jim pripravljene pomagati.

Iz opravljene raziskave razberemo, da so zaposleni zelo nezadovoljni z vodjo v zvezi z motiviranjem in stimuliranjem. Menim, da mora vodja ugotoviti, kaj posamezniku največ pomeni, in upoštevati dejstvo, da ne moremo motivirati vseh ljudi na enak način. Za zadovoljstvo zaposlenih mora zaposlene znati motivirati, jih ustrezno pohvaliti in nagraditi, kadar je to potrebno. Uhan (2000, 14) meni: »Tri največje spodbude so: zadovoljstvo, priznanje in denar.« Svetuje, naj nikoli ne pozabimo nanje.

Zaposleni so nezadovoljstvo izrazil tudi pri trditvah, ki so se navezovale na plače. Ugotovila sem, da je plača zelo pomemben dejavnik, ki zelo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Menim, da bi bilo stanje veliko boljše, če bi se zaposleni z vodjo odkrito

pogovarjali o vseh elementih plače. Saj je vodja tisti, ki mora vsakemu posamezniku razložiti, kaj je razlog, da prejema določeno višino plače, ter kateri so razlogi za določene odbitke ali pribitke k plači.

Kot smo ugotovili iz raziskave, so v podjetju Kolektor Kočevje, d. o. o., postavljene nizke zahteve glede izobrazbe. Ne glede na to menim, da je smiselno vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Ugotovila sem, da je zadovoljstvo zaposlenih, poleg drugih dejavnikov, velikokrat odvisno od vodje in da ta lahko največ pripomore k zadovoljstvu. Zato predlagam, da je smiselno in pomembno vlagati v izobraževanje vodij in usposabljanje na področju ravnanja s kadri v organizaciji. »Saj raziskave kažejo, da večina podjetij propade zaradi neuspešnega vodenja ljudi in ne zaradi pomanjkanja kapitala.« (Merkač Skok 2005, 21)

Raziskava je pokazala da so prednosti predvsem naslednje: zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela; zelo veliko je takšnih, ki so s svojim delom zadovoljni, pripravljeni so na dodaten napor, kadar delo to zahteva, in pozitivno razmišljajo o uspešnosti organizacije ter so ponosni, da so zaposleni v podjetju Kolektor Kočevje, d. o. o. Pozitivni kazalec je tudi ta, da so anketirani zaposleni namenili visoko povprečno oceno tako najvišjemu vodstvu kot tudi neposrednemu vodji. Analiza odgovorov je pokazala tudi, da je večina anketiranih zadovoljna z delovnimi pogoji in s komuniciranjem v podjetju.

Diplomsko nalogo zaključujem z mislijo Mihaličeve: »Najpomembnejše je, da ljudi postavljate na prvo mesto, saj organizacija lahko obstane le po njihovi zaslugi.« (Mihalič 2008, 60)

## LITERATURA

- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison Wesley.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
- Lipičnik, Bogdan. 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihelič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner .
- Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

## VIRI

- Jereb, Ivan. 2008. *Priročnik za novozaposlene*. Interno gradivo, Kolektor Kočevje.
- Marn, Urša. 2008. *Stojan Petrič, Skupina Kolektor*. [Http://www.mladina.si/teodnik/200843/stojan\\_petric\\_skupina\\_kolektor](http://www.mladina.si/teodnik/200843/stojan_petric_skupina_kolektor) (20. 10. 2008).
- Urška Č. 2007. *Motivacija, zadovoljstvo zavzetost zaposlenih v podjetju*. [Http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html](http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html) (20. 10. 2008).



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik





Kočevje, november 2008

Spoštovani,

Sem Sabina Zidar, absolventka na Fakulteti za Management v Kopru. V diplomski nalogi bi rada s pomočjo ankete raziskala zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Kolektor Kočevje, d. o. o.

Rezultati raziskave bodo namenjeni izključno za potrebe diplomske naloge. Anketni vprašalnik je v celoti anonimen in zaupne narave in Vam ne bo vzel več kot 15 minut Vašega časa, zato vas prijazno naprošam za Vaš prispevek in sodelovanje.

Za vaše odgovore in iskrenost pri odgovorih se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Sabina Zidar

---

Prosim vas, da odgovorite na naslednja vprašanja:

**1) Spol**

Moški

Ženska

**2) Starost**

od 20 do vključno 30 let

od 40 do vključno 50 let

od 30 do vključno 40 let

od 50 do vključno 60 let

**3) Zaključena izobrazba**

Osnovna

Srednja

Poklicna

Višja, visoka ali več

---

4) V tem stolpcu označite, kaj si pri delu najbolj želite.

Pred za vas najpomembnejši dejavnik pripišite številko 1, pred drugo najpomembnejšo 2 in tako dalje vse do zadnje, za vas najmanj pomembne stvari 15.

- \_\_\_\_\_ Dobre **delovne razmere**
  - \_\_\_\_\_ **Zanimivo** delo
  - \_\_\_\_\_ Dober vodja
  - \_\_\_\_\_ **Lahko delo**, ki mu je človek brez težav kos
  - \_\_\_\_\_ Dobre **možnosti napredovanja**
  - \_\_\_\_\_ Dobra **obveščенost** o dogodkih v podjetju
  - \_\_\_\_\_ **Dobra plača** in druge materialne ugodnosti
  - \_\_\_\_\_ Dobri **odnosi** s sodelavci
  - \_\_\_\_\_ **Soodločanje** pri delu in poslovanju
  - \_\_\_\_\_ **Stalnost** zaposlitve
  - \_\_\_\_\_ Dobre možnosti strokovnega **razvoja**
  - \_\_\_\_\_ **Svoboda in samostojnost** pri delu
  - \_\_\_\_\_ **Ugled** dela
  - \_\_\_\_\_ **Ustvarjalno** delo
  - \_\_\_\_\_ **Varno** delo
- 

5) S pomočjo lestvice ocenite naslednje trditve:

(1 – sploh se ne strinjam s trditvijo; 2 – delno se strinjam s trditvijo; 3 – niti da, niti ne; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam)

1. Delovni pogoji

delovni pogoji (oprema, delovna sredstva ...) so dobri	1	2	3	4	5
Prostor, v katerem delam, je primerno urejen	1	2	3	4	5
poskrbljeno je za čiščenje, gretje in prezračevanje prostorov	1	2	3	4	5

**2. Pripadnost**

zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela	1	2	3	4	5
zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej	1	2	3	4	5
ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	1	2	3	4	5
zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
naša organizacija uživa velik ugled v okolju	1	2	3	4	5
zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena	1	2	3	4	5
zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	1	2	3	4	5
če bi se ponudila priložnost, bi zamenjal zaposlitev	1	2	3	4	5
zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	1	2	3	4	5
zaposleni smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
če bi se o tem odločal danes, bi ponovno sprejel moje delo	1	2	3	4	5
svojemu prijatelju bi priporočil, da se zaposli v našem podjetju	1	2	3	4	5
delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv	1	2	3	4	5
verjamem v uspešen razvoj naše organizacije	1	2	3	4	5

**3. Usposabljanje**

sistem usposabljanja je dober	1	2	3	4	5
organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5
pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	1	2	3	4	5
zaposleni smo dobro usposobljeni in samostojni pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5

#### 4. Medsebojni odnosi

v naši organizaciji med seboj sodelujemo, ne tekmujemo	1	2	3	4	5
v naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren	1	2	3	4	5
v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
v naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovih hrbtom	1	2	3	4	5
s sodelavci se dobro razumem	1	2	3	4	5
v podjetju je delovno vzdušje dobro	1	2	3	4	5

#### 5. Vodenje in informiranje

vodje cenijo delo podrejenih	1	2	3	4	5
med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	1	2	3	4	5
zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	1	2	3	4	5
zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	1	2	3	4	5
razporejanje delovnega časa zaposlenim ustreza	1	2	3	4	5
dober delovni rezultat je v naši organizaciji hitro opažen in je pohvaljen	1	2	3	4	5
v naši organizaciji je dobro opravljeno delo cenjeno	1	2	3	4	5
zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	1	2	3	4	5
merila za napredovanje so jasna vsem zaposlenim	1	2	3	4	5
sprejel bi priložnost za napredovanje	1	2	3	4	5
zadovoljni smo z informiranostjo in komuniciranjem v organizaciji	1	2	3	4	5
v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
letni razgovor z nadrejenim bi pripomogel k večjemu zadovoljstvu zaposlenih	1	2	3	4	5
vedno je jasno, za kaj je kdo zadolžen	1	2	3	4	5
o organizaciji dela in o postopkih sem dobro poučen	1	2	3	4	5
zaradi velikega števila pravilnikov in administrativnih pravil težko prodrejo nove ideje	1	2	3	4	5
zadovoljen sem z motiviranjem in stimuliranjem, ki sem ga deležen s strani vodje	1	2	3	4	5

**6. Plačilo za delo**

zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
menim, da prejemam ustrezno plačo glede na rezultate in vloženi trud	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
datki k plači so ustrezni	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**6) Ali menite, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Da, zelo vpliva.   | <input type="checkbox"/> Ne, vpliva samo v določenih primerih. |
| <input type="checkbox"/> Da, vpliva.        | <input type="checkbox"/> Nikakor ne vpliva.                    |
| <input type="checkbox"/> Ne vem, če vpliva. |  |

**7) Kakšna bi morala po vašem mnenju biti nagrada za uspešnost pri delu?**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Finančna   | <input type="checkbox"/> Drugo (navedite) |
| <input type="checkbox"/> Nefinančna | _____                                     |

**8) Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Delavec sam                 | <input type="checkbox"/> Neposredni vodja  |
| <input type="checkbox"/> Naključno izbrani sodelavec | <input type="checkbox"/> Direktor podjetja |

Zahvaljujem se za sodelovanje!