

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
V PODJETJU SPAR SLOVENIJA D.O.O.**

Kandidatka : Suzana Černol

Študentka študija ob delu

Številka indeksa: 11190122613

Program : komercialist

Mentor : Alenka Valcl, univ.dipl.ekon.

Pesnica, september 2008

ZAHVALA

V prvi vrsti bi se rada zahvalila vsem, ki so kakorkoli sodelovali pri mojem šolanju. Posebna zahvala gre vsem sošolkam in sošolcem, ki so bili neponovljiva družba ves čas študija in so na takšen ali drugačen način pripomogli k mojemu uspešnemu zaključku šolanja, predvsem Duški, Zvonetu in Tajhi.

Iskreno se zahvaljujem naši ravnateljici mag. Mirjani Ivanuša – Bezjak za vso podporo in pomoč skozi študij in pri izdelavi diplomskega dela.

Posebna zahvala gre moji mentorici Alenki Valcl, ki me je vzpodbujala in mi svetovala pri pisanju diplomske naloge. Verjela je vame in uspelo mi je. Alenka, hvala!

Zahvala gre tudi vsem predavateljem, ki so bili z mano ves čas študija, mi dajali strokovne nasvete in izpopolnjevali moje znanje.

Zahvaljujem se tudi mojemu nadrejenemu g. Janezu Karnekarju, da mi je omogočil opraviti raziskavo v podjetju in tudi vsem zaposlenim, ki so me podpirali pri mojem študiju.

Posebna zahvala gre tudi moji hčeri Amadeji, ki me je ves čas šolanja podpirala, vzpodbujala in se z mano veselila vsakega opravljenega izpita ter vsem domačim, ki so s svojimi dejanji veliko pripomogli k mojemu uspešnemu zaključku.

Zahvaljujem se tudi moji sestrični Tatjani Sobočan in sošolki Suzani Horvat za nepozaben način učenja in druženja.

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- Skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Pesnica, september 2008

Podpis študenta:

POVZETEK

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, komuniciranje, medsebojni odnosi, nagrajevanje.

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. Prevečkrat se dogaja, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič 2008: 1).

Namen tega diplomskega dela je prikazati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Spar Slovenija d.o.o., v štirih poslovnih enotah. Te enote so Spar Lenart, Spar Ptuj 1 in 2 ter Spar Maribor. Raziskava, ki smo jo izvedli je pokazala, da dejansko prihaja do nezadovoljstva zaposlenih predvsem zaradi pomanjkanja komuniciranja med vodji in delavci, vse premalo krat so ljudje pohvaljeni se in za dobro opravljeno delo tudi nagrajeni. Seveda pa so velik problem v trgovski panogi tudi plače.

Podrobneje sem opredelila tudi pojem organizacijske klime in odgovorila na vprašanja: »Kateri so dejavniki organizacijske klime?«, »Kaj vse vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?« in na koncu tudi podala predloge za izboljšanje načina komuniciranja in načina nagrajevanja.

ABSTRACT

Key words: organizational climate, satisfaction degree, communication, reward manners.

Employees are successful and efficient at work, if they are satisfied. That's a fact, we don't keep in mind often enough. It happens too many times the Companies implement various and complex techniques to increase efficiency, but forget about measures to increase satisfaction of employees.

The purpose of this diploma is to show satisfaction degree of employees in four locations of Spar Slovenia Ltd. Locations is Spar Lenart, Ptuj 1 and 2 and Spar Maribor. Research we made shows, the highest lack of satisfaction is due to an insufficient communication between managers and staff, employees are rarely praised or rewarded for a good work. The wages are also a problem in commercial sector.

Determined was the concept of organizational climate, witch is the factors to it and its impacts on satisfaction of employees. In the end we passed proposals for improvement of communication and reward manners.

KAZALO VSEBINE:

KAZALO VSEBINE:	6
1. UVOD	8
1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE ZADEVE	8
1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	8
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	9
1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA	9
2. PREDSTAVITEV PODJETJA	11
3. ORGANIZACIJSKA KLIMA	14
3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	14
3.2 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA PODJETJE	15
3.3 DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME	15
3.4 DELOVNI ČAS	16
3.5 KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI	17
3.6 DELOVNE RAZMERE	17
3.6.1 Odnosi med nadrejenimi in delavci	18
3.6.2 Sodelovanje zaposlenih pri odločanju	20
3.6.3 Motivacija zaposlenih	21
3.6.4 Izobraževanje in usposabljanje	23
3.6.5 Sistem napredovanja	24
3.6.6 Sistem nagrajevanja	25
3.6.7 Varnost pri delu	26
4. RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU SPAR SLOVENIJA D.O.O.	28
4.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	28
4.2 IZVEDBA RAZISKAVE	28
4.3 ANALIZA PODATKOV	29
4.3.1 Analiza anketirancev	29
4.3.2 Zadovoljstvo z zaposlitvijo v Spar Slovenija d.o.o.	31
4.3.3 Vloga zaposlitve v maloprodaji	32
4.3.5 Kultura podjetja (komuniciranje in informiranje)	35
4.3.6 Izobraževanje in usposabljanje	37
4.3.7 Nagrajevanje in napredovanje	38
4.3.8 Medsebojni odnosi	40
4.3.9 Zadovoljstvo kupcev z delom zaposlenih	41
4.4 ZAKLJUČKI RAZISKAVE	42
5. PREDLOGI IN PRIPOROČILA VODSTVU PODJETJA	44
5.1 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA NAGRAJEVANJA	44
5.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	44
5.3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA POZNAVANJE, VIZIJE IN CILJEV PODJETJA	45
5.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	46
5.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA MEDSEBOJNI ODNOSI	46
6. SKLEP	47
7. LITERATURA IN VIRI	49

KAZALO GRAFOV:

GRAF 1: POVPREČEN ČAS ZAPOSLOTITVE V SPAR SLOVENIJA D.O.O.	30
GRAF 2: SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSLOTITVIJO V SPAR SLOVENIJA D.O.O.	31
GRAF 3: VAŠA VLOGA V MALOPRODAJI.....	33
GRAF 4: POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV	34
GRAF 5: KULTURA PODJETJA	36
GRAF 6: IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	38
GRAF 7: NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE	39
GRAF 8: MEDSEBOJNI ODNOSI.....	40
GRAF 9: ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	42

KAZALO TABEL:

TABELA 1: POVPREČEN ČAS ZAPOSLOTITVE V PODJETJU SPAR SLOVENIJA D.O.O.	29
TABELA 2: SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSLOTITVIJO V SPAR SLOVENIJA D.O.O.	31
TABELA 3: VAŠA VLOGA V MALOPRODAJI.....	32
TABELA 4: POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV.....	34
TABELA 5: KULTURA PODJETJA.....	36
TABELA 6: IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	37
TABELA 7: NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE	39
TABELA 8: MEDSEBOJNI ODNOSI.....	40
TABELA 9: ZADOVOLJSTVO KUPCEV Z DELOM ZAPOSLENIH	41

1. UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Resnica je, da je bilo o podjetju Spar d.o.o. že veliko napisanega, da so mnogim poznane njegove storitve in izdelki, uspeh podjetja in širitev trgovske mreže. Precej malo pa se ve o tem, kakšna je v podjetju organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.

Premalo pozornosti se posveča zaposlenim, ki so v podjetju najpomembnejši člen. V svoji diplomski nalogi bomo odgovorili na vprašanje, kje se pojavljajo največji problemi, če se in ali se delavci v podjetju počutijo dobro, oziroma kakšno je njihovo splošno zadovoljstvo. Ukvarjali smo se s problemom komunikacije in zadovoljstva zaposlenih v trgovini. Opravili smo raziskavo med zaposlenimi, da bi predstavili dejansko stanje.

V diplomski nalogi bomo predstavili nekaj dejstev, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Med drugim bomo navedli nekaj načinov, kako zaposlene čim bolj uspešno motivirati in kakšne rezultate lahko zadovoljni zaposleni prinesejo podjetju.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomske naloge je spoznati zadovoljstvo zaposlenih, raziskati katere stvari vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in se seznaniti z dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko klimo. Čeprav je podjetje v tem trenutku uspešno, je glede na njegove nadaljnje načrte zelo pomembno ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih.

Predstavili bomo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in na koncu same raziskave tudi navedli nekaj predlogov za izboljšanje dejavnikov, ki bodo najslabše ocenjeni.

Cilji tega diplomskega dela so:

- predstaviti problem zaposlenih,
- ugotoviti vzroke za nezadovoljstvo zaposlenih,
- podati predloge za izboljšanje zadovoljstva,
- narediti primerjavo zadovoljstva zaposlenih med drugimi filialami in izvedeti kaj največ pomeni zaposlenim.

Osnovna trditev te diplomske naloge je, da prihaja do problema zaradi nepravočasnega informiranja zaposlenih, zaradi nezaupanja nadrejenim in seveda zaradi samega sistema nagrajevanja. Zato bo opravljena raziskava in na podlagi rezultatov raziskave bodo podani predlogi za izboljšanje.

1.3 Predpostavke in omejitve

Za izvedbo raziskave smo pridobili soglasje podjetja in predpostavljamo, da bodo zaposleni v štirih poslovalnicah pozitivno sprejeli anketo. Opravljali smo jo med uslužbenci v prodajalnah (prodajalci, prevzemniki), izključeni pa so bili: vodstvo podjetja, vodje poslovalnic, namestniki in vodje izmen.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Teoretičen del bo temeljil na proučevanju strokovne literature in primerov iz prakse. Uporabili bomo:

- metodo kompilacije: povzemanje strokovnih znanj, spoznanj, stališč in sklepov;
- zgodovinsko metodo: spoznavanje dogodkov iz preteklosti na podlagi različnih dokumentov;
- in metodo komparacije: primerjava različnih mnenj in teorije s prakso.

Sledil bo raziskovalni del z anketo. Anketiranje je bilo izvedeno med štirimi prodajalnami istega podjetja. Analizirali smo sto vrnjenih anketnih vprašalnikov ter rezultate grafično in statistično obdelali.

V praktičnem delu smo uporabili kvantitativno raziskavo. Ta raziskava nam je predstavila vrsto različnih mnenj in različnih značilnosti v samem podjetju.

Na podlagi dobljenih podatkov bomo svoje domneve potrdili ali ovrgli, na koncu pa podali končno mnenje in predloge za izboljšanje.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA

Spar je leta 1932 na Nizozemskem ustanovil Adriaan van Well. V trgovsko verigo so se takrat prostovoljno združili samostojni veletrgovci in trgovci na drobno, da bi združeni lažje kljubovali pritisku čedalje močnejše konkurence. Združevanje moči je prineslo pozitivne učinke za vse člane in zagotovilo gospodarsko eksistenco ter razvoj. Sparove trgovine danes pričakujejo potrošnike na skoraj vseh celinah sveta, v Evropi, v Afriki, Južni Ameriki, Avstraliji in na Daljnem Vzhodu (http://www.spar.si/spar/SPAR_Slovenija.htm, dne 5.9.2008).

Spar Slovenija je del mednarodne verige trgovin Spar, prisotne v več kot 32 državah po vsem svetu. Mednarodno sodelovanje prinaša številne prednosti, tako v trgovinski ponudbi kot tudi znanju (<http://www.spar.si/spar/sparslovenija/osebnaizkaznica/zgodovina.htm>, dne 5.9.2008).

Jelka je simbol in ime podjetja. (De) Spar je nizozemska beseda za jelko, ki je zaščitni znak podjetja že vse od ustanovitve. Ime De Spar pa sestavljajo tudi začetne črke vodilne misli; Door Eendrachtig Samenwerken Profitieren Allen Regelmatig – složnost skupnega delovanja vsem prinaša korist (<http://www.spar.si/>, dne 5. 9. 2008).

Za osnovne barve logotipa so bile izbrane rdeča, zelena in bela, ker dajejo vtis čistosti in svežine. Simbol jelke je od nastanka doživel nekaj oblikovalskih osvežitev, a še vedno ostaja zaščitni znak Spara povsod po svetu. Logotip, kot ga poznamo danes je leta 1968 z jasno in sodobno linijo zasnoval znameniti oblikovalec Raymond Loewy (<http://www.spar.si>, dne 16. 2. 2007)

Leta 1991 je Spar odprl svojo prvo trgovino v Sloveniji. Čeprav je bila za današnje razmere manjši supermarket, je po ponudbi in ambientu dala slutiti, da bo prav Spar v slovensko trgovino prinesel povsem nove, sodobne nakupovalne navade in pokazal vrhunsko trgovinsko ponudbo.

In uresničilo se je. Že več kot 15 let podjetje Spar Slovenija postavlja v slovenski trgovini vedno nove standarde. S tem je podjetje močno vplivalo na razvojne smernice konkurence in

posledično se je kakovost trgovinske ponudbe v Sloveniji močno zvišala (<http://www.spar.si/>, dne 5. 9. 2008).

Trgovina Spar sega daleč nazaj v začetek 20. stoletja, kjer so se na Nizozemskem manjši trgovci, z namenom, da lažje konkurirajo, združili v sistem in ga poimenovali Spar, kar prevedeno v slovenščino pomeni 'jelka'. Ker je sistem uspeval, so svoje trgovsko znanje širili v Skandinavijo in kasneje po Evropi in svetu. Ker pa se je trgovina izjemno hitro razvijala, so vzpostavili nov način vodenja in nadziranja in ustanovili regionalna hčerinska podjetja, običajno v vsaki državi po eno. Tako je nastalo tudi podjetje ASPIAG v Švici, ki je lastnik trgovin Spar v vzhodnoevropskih državah (Avstrija, Nemčija, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija in Hrvaška) in s tem tudi družbe Spar Slovenija d.o.o. Pravno osebo Spar Slovenija d.o.o. je v Slovenijo pripeljalo naše največje konkurenčno podjetje Mercator, ki je svoj lastniški delež dokončno prodalo leta 2003 (<http://www.spar.si/>, dne 5. 9. 2008).

Tako ima danes podjetje Spar Slovenija d.o.o. zaposlenih več kot 3660 ljudi, glede na odpiranje novih trgovin načrtuje v letu 2008 zaposlitev novih 100 ljudi (<http://www.spar.si/>, dne 5. 9. 2008).

Vrednost letne prodaje podjetja Spar Slovenija d.o.o. znaša približno 500 mio EUR, tržni delež je 27% - trenutno je podjetje Spar na drugem mestu, prvi je Mercator z 39%, drugi Spar 27%, tretji Tuš 24% in zatem vsi ostali (<http://www.spar.si/>, dne 5. 9. 2008).

Do septembra 2008 je v Sloveniji 61 trgovin Spar in 10 trgovin Interspar, kar pomeni da ima podjetje Spar Slovenija dva profitna centra (Spar in Interspar). Obstajajo tri velikosti trgovin: mali, srednji in veliki Spar. Kakšna bo velikost trgovine v določenem kraju je odvisno od tržnih raziskav in odločitve vodstva podjetja. Nekakšno nepisano pravilo je, da so v večjih krajih veliki Spari, v manjših krajih mali, v mestih pa več srednjih, ker je običajno v teh mestih tudi že kakšen Interspar (<http://www.spar.si/>, dne 5. 9. 2008).

V trgovinah Spar je približno 15000 artiklov. Med temi so seveda tudi lastne blagovne znamke podjetja Spar, kot so blagovna znamka Spar, Natur Pur, Simpex, Sparky in blagovna znamka za tekstil Pascarel (<http://www.spar.si/>, dne 16. 2. 2007).

Izbor dobaviteljev določi nabavna služba. Septembra 2008 ima podjetje Spar okoli 200 direktnih dobaviteljev, od tega približno 100 za sveži program, druge za suhi program in NF2 (to je oddelek neživil). Direktni dobavitelji trgovine Spar in Interspar oskrbujejo sami na podlagi naročila, ki jim ga pošlje trgovina, ostale distribuira centralno skladišče v Ljubljani (DC – distribucijski center; tudi za sadje in zelenjavo). V letošnjem letu je večina svežih dobaviteljev prav tako iz DC-ja, kjer se je zgradilo novo skladišče, zgrajena pa je tudi pekarna, tako da je večina blaga lastna distribucija. Pekarna Spar obsega več kot 5500 kvadratnih metrov, del pekarnice pa je namenjen tudi slaščičarski dejavnosti (<http://www.spar.si/>, dne 8. 9. 2008).

In tako podjetje Spar Slovenija d.o.o. še kar naprej širi svojo trgovsko mrežo. V naslednjem letu se bo odprlo še kar nekaj novih trgovin, zaposlilo novih nekaj sto delavcev in s tem tudi povečalo svoj tržni delež. Zato, ker je vsak dan vedno več ljudi, ki zaupajo podjetju in njegovim izdelkom. Zaposlenim v tem podjetju ni potrebno s strahom zreti v prihodnost.

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA

V razni strokovni literaturi, najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno vzdušje. Nekateri avtorji so mnenja, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da o poznavanju pojmov ne vedo ničesar, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik, 1998, 73).

Klima je kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov, iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, 74).

3.1 Opredelitev organizacijske klime

Medtem ko so pred leti zaposleni vrednotili službe predvsem po plačilu, se danes vse bolj vrti okoli počutja zaposlenih v samem podjetju. Pohvale nadrejenega, pomoč sodelavcev in občutek pripadnosti kolektivu so tiste drobne stvari na delovnem mestu, ki pripomorejo k temu, da služba ni le vsakodnevno strmenje k zaslužku. Vsak posameznik občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, če pa se vse to še da deliti s sodelavci, je zadovoljstvo popolno.

Klima je ponavadi izraz, s katerim opredeljujemo odnose zaposlenih v podjetju. Če so odnosi dobri, se oblikuje ugodno in prijetno vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, si med seboj zaupajo, zadovoljni so s plačilom in poveča se tudi sama produktivnost dela v podjetju. Povsem drugače je takrat, kadar odnosi niso dobri. Takšni odnosi povzročajo nezadovoljstvo, poraja se napeto vzdušje, prihaja do konfliktov in seveda posledica vsega tega je nizka produktivnost (<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/pavlin3517.pdf>, dne 8. 9. 2008).

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti (Lipičnik & Možina, 1994, 146).

3.2 Vpliv organizacijske klime na podjetje

Klima ne vpliva neposredno na človekovo obnašanje oziroma na izražanje njegovih zmogljivosti in na zaznavanje medsebojnih odnosov, ampak je njen vpliv posreden. V družbi, kjer so ljudje nesposobni ali ne znajo delati, slabih rezultatov ne moremo označiti kot posledico slabe klime. Lahko pa nesposobnost in neznanje delavcev opredelimo kot karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti slabe klime (Lipičnik, 1997, 63).

Kadar je klima v podjetju neustrezna, zaviralno deluje na delovni proces. Delavec, ki se v podjetju ne počuti dobro oziroma se s strani nadrejenih ne počuti spoštovan kot osebnost, bo kmalu izgubil veselje do dela, hkrati pa ne bo izkoristil vseh svojih sposobnosti za podjetje. (Šinkovec, 1992, 74 – 75).

Vsako podjetje si prizadeva za določen način vedenja zaposlenih, prav tako se vedenje zaposlenih od podjetja do podjetja razlikuje. Klima je tista, ki usmerja ljudi k vedenju, kakršno je v podjetju zaželeno (Vrčko, Erjavšek 1998, 82).

Z zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo zaposlenih za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Prav tako lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka organizacija, kar pa je tudi predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič, 2008, 4).

3.3 Dejavniki organizacijske klime

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela ipd. Ne ve pa se točno, kateri dejavniki so v praksi tisti najpomembnejši

predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih najobsežnejše mednarodne raziskave na tem področju, so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih in spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi (Mihalič, 2008, 5).

3.4 Delovni čas

Delovni čas, je tisti čas, ki ga delavci preživijo v svojem delovnem okolju in so na voljo delodajalcu za opravljanje dela. Razporeditev delovnega časa je v veliki meri odvisna od kakovosti življenja. Kadar delavec z veseljem opravlja določeno delo, se učinek dela poveča, kadar pa mu to delo postane monotono in se zraven že utruja, se tudi učinek dela bistveno zmanjša. Zato je zelo pomemben delovni čas in sama razporeditev dela (Kaltnekar, 2000, 13).

Razpored delovnih časov je različen. V podjetju Spar Slovenija d.o.o. se dela od ponedeljka do nedelje. Med tednom se dela 7 ur, v soboto 10 ur in v nedeljo 5 ur. Organizacija lahko dokaj prosto razporedi delovni čas, seveda z upoštevanjem pogodbe o zaposlitvi, kjer se pod posebno točko navaja, kdaj ti pripada počitek in morebitne predpise o delovnem času v posameznih dejavnostih. Delovni čas v trgovini poteka v dveh izmenah, dopoldan in popoldan. In kadar delavec dela cel teden zjutraj, dela tudi v soboto in nedeljo.

Leta 2006 je bil tudi referendum o odpiralnem času trgovin v nedeljo. Seveda se je referendum pozitivno iztekel v prid trgovcem in trgovkam, vendar je takratna vlada naredila po svoje. In tako so trgovine še naprej odprte ob nedeljah.

Delovni čas in njegova razporeditev pomembno opredeljuje 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. Svoboda odločanja o lastnem delu pa je eden od najpomembnejših elementov humanizacije dela. Smotrna razporeditev delovnega časa lahko zadovolji obe zahtevi (Kaltnekar, 2000, 14).

3.5 Komuniciranje z zaposlenimi

Glavni namen programov komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Zato podjetje s sodobnim načinom komuniciranja ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanja vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1999, 23).

V podjetju Spar Slovenija d.o.o. poteka komuniciranje med zaposlenimi na več načinov. Posamezna poslovalnica komunicira z upravo podjetja, ki ima sedež v Ljubljani, preko internega interneta. Tukaj potekajo vsa obvestila, ki so potrebna za nemoteno delovanje trgovine. V sami poslovalnici pa je poslovodja tisti, ki daje vsa potrebna navodila in informacije v zvezi s samo trgovino. Opravljajo se tudi mesečni sestanki na katerih se sproti rešujejo konflikti, so pa tudi tedenski sestanki, kadar je to potrebno. V tem podjetju ta zadeva poteka v redu.

3.6 Delovne razmere

Pojem, delovne razmere in kakovost delovnega življenja, se med seboj močno povezujeta. Pojem, kakovost delovnega življenja lahko razumemo tudi kot izboljševanje delovnih razmer. V publikaciji mednarodnega urada dela (Conditions of work Digest 2000) je navedeno, da delovne razmere in kakovost delovnega življenja pokrivajo teme, kot so delovni čas, organizacijo in vsebino dela, vpliv sodobne tehnologije na kakovost delovnega življenja, delovne razmere posebnih skupin delavcev, posebne usluge, ki so povezane z delom, sodelovanje zaposlenih pri izboljšanju delovnih razmer. Gre za izpostavljenost delavcev okoliščinam, kot so hrup, kemikalije in strupi, nenormalna drža telesa, raznovrstna sevanja, stres ipd. Na podlagi analiziranja delovnih razmer je mogoče organizirati usposabljanje za varno delo in sprejeti druge varnostne ukrepe, ki zmanjšujejo število nesreč in obolenj ter povečujejo storilnost.

Razmere na delu lahko razdelimo v več skupin. Poznamo fizikalne in klimatske pogoje v delovni okolici, krivuljo dela in delovnih učinkov ter psihološke učinke nedokončanih nalog. Pod fizikalne in klimatske pogoje štejemo osvetlitev, ki v določenih mejah povečuje psihofiziološke funkcije, temperaturo, kjer je potrebno izpostaviti, da organizem normalno deluje ob notranji temperaturi, to je od 18 – 22 stopinj celzija, občutki vročine in mraza pa negativno vplivajo na človeka. Omeniti je potrebno tudi vlago, ki je neposredno povezana s temperaturo in da človek lažje prenaša suho kot pa vlažno okolje. In nenazadnje je tukaj tudi prevelik hrup, ki pri človeku prekinja koncentracijo, zmanjšuje občutljivost, lahko se pojavijo tudi nevrotična obolenja, enakomeren hrup pa lahko povzroča zaspanost in utrujenost. Pri krivulji dela in delovnih učinkov ločimo: začetni elan, naraščanje delovnega učinka, padanje delovnega učinka, morebitni končni elan in padec delovnega učinka. Utrujenost zelo znižuje delovno storilnost, odvisna pa je od motivacije zaposlenega za delo. Utrujenost je pogost vzrok za konflikte in frustracije. Omeniti moramo še zadnjo skupino pogojev, to so psihološki učinki nedokončanih nalog. Tukaj gre predvsem za to, da človek ne želi začeti nove delovne naloge ob koncu delovnega dne, prav tako ne želi pustiti dela nedokončanega. Dokončanje dela je naravna oblika motivacije in seveda s tem povečanje dela (Možina, 1991, 20-28).

V podjetju Spar Slovenija d.o.o. ni težkih delovnih razmer. Obstajajo splošne nevarnosti kot skoraj v vsakem podjetju, to pa se rešuje in obvladuje s predpisi t.i. »Varstva pri delu«.

3.6.1 Odnosi med nadrejenimi in delavci

Splošna podoba podjetja se v veliki meri izoblikuje glede na to, kakšni odnosi vladajo v podjetju. In sicer, tako odnosi med vodstvom in delavci, kot odnosi med delavci samimi. Odločilno pri splošnem vtisu kulture vedenja v podjetju je obnašanje nadrejenih. Način njihovega vedenja in reševanja težav se praviloma izraža tudi na delavcih. Vljudnost bi lahko bila v vseh podjetjih ena izmed zlatih zapovedi, saj je najboljše zagotovilo za medsebojno spoštovanje med delavci. Tako lahko rečemo, da se dobri podjetniki ne odlikujejo le po strokovni usposobljenosti in poslovnih uspehih, pač pa tudi po uglajenem vedenju (<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/pavlin3517.pdf>, dne 8. 9. 2008).

Včasih je med delavci in nadrejenimi v podjetju zeval velik prepad, ki je onemogočal normalno medsebojno sporazumevanje. Danes takšen način označujemo za neprilagojen, tog in vsekakor ni primeren za uspešen in homogen delovni kolektiv. Marsikatero podjetje so takšni odnosi pripeljali celo na rob propada. V takšnem okolju vlada napeto ozračje, v katerem se ne morajo porajati ustvarjalne, sveže zamisli oziroma le-te nimajo pravega odziva ali pa ne pridejo do prave osebe (<http://www.poslovni-bazar.si/?>, dne 8. 9. 2008).

Danes v sodobnih podjetjih veje sveži val bolj sproščenih odnosov. Podjetje svojim delavcem zaupa, pozdravlja nove zamisli, vzpodbuja in nagraduje uspešno delo. To pa zahteva stalno medsebojno komunikacijo, pri kateri je potrebno upoštevati vsaj osnovna pravila vljudnega obnašanja (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=4>, dne 8. 9. 2008).

Ne glede na sproščene odnose v podjetju je naloga nadrejenih, da dajejo navodila in delijo naloge. Vodstvene sposobnosti podjetnika se merijo tudi po njegovem slogu vodenja. Prijaznost povezana s pravo mero odločnosti in spoštovanja zagotovo ne bo naletela na gluha ušesa. Pri dajanju navodil naj le-ta bodo povedana vljudno, jasno in tako, da jih je mogoče izpeljati brez nesporazumov in dodatnih pojasnjevanj. Na ta način pokažemo spoštovanje do delavca in do njegovega dela (<http://www.poslovni-bazar.si/?>, dne 8. 9. 2008).

Na splošno razpoloženje v podjetju vpliva tudi siceršnje vedenje nadrejenega. Pri svojih odločitvah in navodilih mora biti suveren, prepričan vase in v svoje delo. Delavci bodo vodji priznali avtoriteto na podlagi dobrega vodenja podjetja. Dober vodja bi moral kdaj tudi sam poprijeti za delo s čimer dokaže poleg vodstvenih sposobnosti tudi svojo strokovno usposobljenost. Tako si pridobi pravi ugled in je za vzgled tudi ostalim. Za zgled ostalim pa je tudi v primeru neprimerne obnašanja na delovnem mestu. Preveč brezbržnega in sproščenega obnašanja se bodo kmalu nalezli tudi ostali (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=42>, dne 8. 9. 2008).

Zato je, kljub zelo sproščenim odnosom, potrebno biti pozoren, da je določena mera avtoritete vedno prisotna. Preveč kolegialen način vodenja podjetja skriva mnoge pasti, saj se z njim zabrišejo nekatere mere. Če med sodelavci ni več nikakršne distance, se lahko ob nesoglasjih

vezanih na delo porajajo nesporazumi in celo osebna prizadetost. Pri tem pa najbolj trpi bistvo vsega – delo (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=42>, dne 14. 9. 2008).

V podjetju Spar Slovenija d.o.o. se vodilni trudijo za odprt in iskren odnos do delavcev. Tudi v samo delo se enakovredno vključujejo, vse skupaj pa je razlog, da delavci svoje delo opravljajo veliko bolj zagnano.

3.6.2 Sodelovanje zaposlenih pri odločanju

Za kvalitetno soupravljanje je nujno, da se delavski predstavniki ustrezno usposobijo, menedžerji pa morajo izbrati primeren stil vodenja, pri čemer se v zadnjem času vse bolj uveljavlja t.i. participativni menedžment (način vodenja podjetij s sodelovanjem vseh zaposlenih) (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050203.doc>, dne 17. 9. 2008).

V pogojih globalnega gospodarstva, ko je finančni kapital vse bolj dostopen širokemu krogu podjetij, tehnologijo pa je mogoče dokaj hitro posnemati, postaja organizacijska uspešnost odvisna predvsem od ti. človeškega kapitala, torej od ljudi, njihovega znanja in motiviranosti. V »družbi znanja« pa izobražena delovna sila v podjetjih potrebuje veliko več vpliva. Zato se radikalno spreminja tudi način upravljanja, ki vedno bolj temelji na zavezništvu z zaposlenimi, torej na motiviranju in vodenju ljudi, ne pa na obvladovanju. Številni organizacijski teoretiki in praksa v nekaterih najuspešnejših podjetjih tudi dokazujejo, da je organizacijska uspešnost vedno bolj odvisna od sodelovanja zaposlenih pri odločanju, ki logično temelji na znanju in strokovnosti (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050203.doc>, dne 17. 9. 2008).

Zato je razumljivo, da se tudi v strokovnih krogih vedno bolj pogosto pojavlja prepričanje, da je soupravljanje model prihodnosti, ki temelji na partnerstvu z zaposlenimi. Ta model, ki temelji na logiki, da višja tržna vrednost zaposlenih povečuje tudi tržno vrednost podjetja samega, se že uveljavlja v razvitem poslovnem svetu, uporabljajo pa ga tudi v nekaterih slovenskih podjetjih (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050203.doc>, dne 17. 9. 2008).

Z razvojem sistema delavskega soupravljanja se v sodobnem svetu na splošno uveljavljajo različni cilji, tako neposlovni (demokratizacija družbenih odnosov, humanizacija dela, kakovost delovnega življenja, družbena etika ipd.) kot poslovni (večje delovno zadovoljstvo zaposlenih, večja ustvarjalnost, prizadevnost in učinkovitost zaposlenih, večja poslovna uspešnost celotnega podjetja). Skratka, soupravljanje omogoča razvoj delavčeve osebnosti, s čimer je tesno povezano tudi uveljavljanje njegovega dostojanstva, hkrati pa sprošča razvoj posameznikovih ustvarjalnih sposobnosti, kar vedno bolj postaja ključna konkurenčna prednost sodobnih podjetij. Delavsko soupravljanje torej povečuje moč zaposlenih v podjetju in temelji na filozofiji sodelovanja delavcev, menedžmenta in lastnikov pri skupnem reševanju problemov. Takšno (partnersko) sodelovanje lahko zelo ugodno vpliva na uspešnost podjetja, če je uporabljeno za izboljševanje odnosov, za kvalitetnejše sodelovanje med vodji in delavci, za pravočasno reševanje konfliktov, za boljše informiranje itd. Seveda je nujno, da se za kvalitetno sodelovanje delavski predstavniki tudi ustrezno usposobijo, menedžerji pa izberejo primeren stil vodenja, pri čemer se v zadnjem času vse bolj uveljavlja t.i. participativni menedžment (način vodenja podjetij s sodelovanjem vseh zaposlenih) (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050203.doc>, dne 17. 9. 2008).

Tako se tudi v podjetju Spar Slovenija d.o.o. počasi razvija takšen način vodenja. V posameznih enotah se delavci z vodjo dogovorijo, kako se bo delalo, kakšno blago je potrebno naročiti, na kateri prostor v trgovini se bo določena stvar postavila, o izvajanju samih naročil in seveda o načinu uspešnega reševanja reklamacij.

3.6.3 Motivacija zaposlenih

Permanentno in zlasti pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Osnovno pravilo je, da vedno motiviramo in stimuliramo le s pozitivnimi ukrepi. To pomeni, da v namen motiviranja in stimuliranja izvajamo ukrepe kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno (Mihalič, 2008, 26).

Motivacija pomeni hotenje, biti navdušen, nekaj pridobiti, navdihovati druge, voditi sebe in druge. Vse to se vrti okoli motivacije. Sreča, blagor, produktivnost, dosežki, uspeh in dobro mnenje o sebi se v celoti navezuje na motivacijo (Hansen, Batten, 1998, 9).

Vsak posameznik dela z namenom pridobivanja sredstev, ki mu bodo omogočila njegov obstoj oziroma zadovoljila njegove potrebe, skratka dela zato, da bi si pridobil sredstva za preživetje. Ker lahko človek pridobiva sredstva na različne načine in ne samo z opravljanjem smotrne, zavestne in ustvarjalne dejavnosti, torej z delom, na splošno pravimo, da človek deluje (Lipovec, 1997, 109).

Ljudje so si sicer podobni, vendar so med njimi tudi razlike. Podobni so si v tem, da je njihovo vedenje v bistvu povzročeno s težnjo po doseganju ciljev in usmerjeno proti cilju. Razlikujejo pa se po tem, da so podvrženi vrstam dražljajev, da imajo različne nivoje in vrste motivacij, da se njihovo vedenje kaže na različne načine v želji, da bi dosegli množico različnih ciljev. (Možina, 1994, 187).

Motivacija je tesno povezana z motivi in zahtevo po uresničitvi. Motivi so lahko primarni, kot je lakota in sekundarni, kot je motiv za pripadnostjo (Lipičnik, 1993, 37). Motivi so središče motivacijskega procesa in temelj človekovega vedenja, zato je prav, da jih poznamo.

Na delovno motivacijo vplivajo številni dejavniki med katerimi gre omeniti najpomembnejše. Razlike med posamezniki – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih: osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih prinesejo s sabo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv. Omeniti je potrebno tudi značilnosti dela. To so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij. In seveda je tukaj še organizacijska praksa, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju. Ko poskušajo motivirati svoje zaposlene, morajo managerji upoštevati vse zgoraj navedene dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu (Lipičnik, 1998, 162-163).

Obstaja veliko definicij motivacije pri delu, vendar pa so vsem skupni trije elementi. Najbolj osnovna komponenta motivacije je dejstvo, da v posamezniku sproži energijo in ga spodbudi

k določeni aktivnosti in načinu vedenja. Ljudje, ki so motivirani, imajo potrebo po določeni aktivnosti, medtem ko ljudje, ki niso motivirani, te nuje ne čutijo. Tako se brez motivacije ljudje ne bi lotevali in opravljali nikakršnega dela. Naslednja komponenta motivacije je usmerjenost, kar pomeni, da ima motivirano vedenje nek namen, usmerjen k doseganju določenega cilja. Motivirani ljudje vedo, kaj želijo doseči in se obnašajo na način, ki naj bi jim v skladu z njihovim prepričanjem pomagal doseči njihove cilje. Ohranjanje določenega vedenja je tretja komponenta motivacije in pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri naporih za doseganje ciljev. Močno motivirani ljudje bodo tako dlje vztrajali pri svojem vedenju, ki je usmerjeno k nekemu določenemu cilju, kot tisti, ki so manj motivirani (Steers in Porter, 1983, 5-8).

3.6.4 Izobraževanje in usposabljanje

Zaposleni v podjetju so ponosni, da so del skupine Spar, saj se zavedajo, da so tisti, ki ustvarjajo in pripomorejo k uspešnosti podjetja. Izobraževanje zaposlenih je v Sparu pomemben vidik, ki se mu posveča posebna pozornost. Velja namreč prepričanje, da poleg kakovostnih izdelkov, le bogato znanje in motivacija zaposlenih omogočata zadovoljevanje želj in potreb kupcev, kar je podjetju najpomembnejša skrb.

S takšnim sistemom izobraževanja se omogoča zaposlenim poglobljanje in nadgradnjo znanj, ki jih potrebujejo pri svojem delu. Zaposlene v trgovinah se izobražuje o učinkovitem načinu prodaje ter svetovanju pri nakupu, poleg tega pa se njihovo strokovno znanje izpopolnjuje o vseh izdelkih, ki jih kupcem ponuja posamezna trgovina na prodajnih policah.

Izobraževanja v veliki meri izvajajo interni izobraževalci, torej strokovnjaki, ki svoje znanje delijo s sodelavci. Zaposleni se udeležujejo tudi seminarjev, ki jih za podjetje izvajajo priznani zunanji strokovnjaki. Glede na potrebe delovnega mesta se zaposlenim omogoča tudi izobraževanje ob delu za pridobitev srednje, višje, visoke ali univerzitetne izobrazbe (<http://www.spar.si/>, dne 8. 9. 2008).

Vlaganje v znanje se zrcali v večji usposobljenosti posameznikov, inovativnosti, učinkovitosti timov in v zadovoljstvu kupcev (<http://www.spar.si/>, dne 8. 9. 2008).

Veliko pozornosti namenijo v podjetju Spar Slovenija d.o.o. tudi razvoju zaposlenih in njihovih karier. Zaposleni so deležni številnih izobraževanj, razloge pa je potrebno iskati v pomanjkanju potrebnih znanj. S tovrstnimi izobraževanji in usposabljanji se omogoči posamezniku razvoj ter konkurenčnost na zahtevnem trgu dela.

3.6.5 Sistem napredovanja

Kako pomembno je imeti prave ljudi ob pravem času na pravem mestu, je teoretično razumljivo vsem. Drugače pa se to dogaja v praksi, kjer se prepogosto dogaja, da se zaradi napredovanja posameznika ostali sodelavci počutijo ogroženo. Zato je kultura podjetja pomembna tudi pri spodbujanju osveščenosti, da z napredovanjem vsakega posameznika na dolgi rok pridobijo vsi (http://www.ediplome.fm-kp.si/Majcen_Sandra_20070827.pdf, dne 17. 9. 2008).

Danes je v ospredju človek s svojim znanjem in sposobnostmi, kar ima zelo velik vpliv tako na kakovost življenja posameznika kot na konkurenčnost podjetij. V gospodarsko razvitem svetu je možnost napredovanja med pomembnejšimi motivacijskimi dejavniki pri zaposlenih. Zmotno je mnenje, da je samo plača lahko dober motivacijski dejavnik – slednje je ustrezno le, če se plača navezuje na dosežene delovne rezultate, ni pa možna enoznačna opredelitev. Pomembni so tudi nematerialni motivacijski elementi, kot so: pohvala, priznanje, upoštevanje podanih predlogov ... Vsi ti dejavniki v končnem seštevku vplivajo na uspešnost podjetja, ki z napredovanjem svojih zaposlenih napreduje primerjalno z ostalimi konkurenti na trgu (<http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.asp>, dne 17. 9. 2008).

V podjetju Spar Slovenija d.o.o. se zavedajo, da so ljudje najpomembnejši vir uspeha. Zato se v podjetju ustvarja okolje, ki spodbuja izvirnost, omogoča napredovanje ter poslovni in osebni razvoj vsakega posameznika. Tako je vodilo podjetja medsebojno motiviranje in prenašanje znanja, ki se je z uspešnim timskim delom izkazalo za odlično kombinacijo.

3.6.6 Sistem nagrajevanja

Ključne polemike o nagrajevanju se odvijajo predvsem glede denarnih in nedenarnih nagrad ter katera izmed teh oblik je boljša. Dejansko pa praksa kaže na to, da je pomembnejše kaj in kako pogosto se nagrajuje, kot pa s čim. Obstajajo celo bojazni ali se bo izbrala prava oblika nagrade; vendar bo z obliko nagrade težko zgrešili, saj je nagrada pozitiven ukrep ali gesta, ki ima zato tudi tak učinek (<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/stopajnik2703.pdf>, dne 17. 9. 2008).

Najboljši načini nagrajevanja so torej tisti, ki se izvajajo dovolj pogosto in sicer ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih. Najbolje se bo nagrajevalo, če se bo nagrajila uspešnost in učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in drugih kompetenc, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost in solidarnost s sodelavci ter sama storilnost v podjetju (http://www.ediplome.fm-kp.si/Majcen_Sandra_20070827.pdf, dne 17. 9. 2008).

Glede oblike in vrste nagrajevanja je potrebno izvajati denarno in nedenarno obliko nagrajevanja. Nedenarne nagrade, kot so predvsem izobraževanja, napredovanja, boljši delovni pogoji, potovanja in druge simbolne nagrade, so sicer nekoliko učinkovitejši od denarnih nagrad. Najboljše pa je, da se nagrade kombinirajo in da nedenarni nagradi pridružimo še denarno (Mihalič, 2008, 28).

Nedenarne nagrade imajo pogosto večji učinek kot denarne. Kadar se govori o takšnem načinu nagrajevanja, se je potrebno zavedati, da sta obseg in vrsta uporabe odvisna od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Med dejavnike nedenarnega nagrajevanja uvrščamo pohvale, priznanja in graje, tekmovanje, sodelovanje pri delu, možnost soodločanja, možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoj kariere. (Lipičnik, 1998, 247).

V podjetju Spar Slovenija d.o.o. nagrajevanje poteka po nekakšnih nepisanih pravilih. V posamezni enoti je mesečno na razpolago določena vsota denarja, za nagrajevanje. Ta denar se razdeli med zaposlene, vsak mesec ga dobi drug zaposlen. Merila za nagrajevanje niso

posebej predpisana, ker so v podjetju mnenja, da si vsi zaslužijo vsakih toliko časa nagrado glede na višino mesečne plače.

Izplačujejo se tudi jubilejne nagrade ob okroglih obletnicah delovne dobe. Tako da podjetje Spar Slovenija d.o.o. nameni veliko denarja za nagrajevanje, odločitev komu, pa je v rokah vodje poslovalnice.

3.6.7 Varnost pri delu

Namen varnosti pri delu ni samo preprečevanje slabih lastnosti kot so: stres, nesreče pri delu, poklicne bolezni, ampak tudi ustvarjanje pozitivnih pogojev za pospeševanja zdravja in varnosti zaposlenih. Uspeh organizacije je odvisen od sposobnosti in učinkovitosti zaposlenih. V današnjem času v veliki meri narašča stres pri delu. Tudi slabe fizikalne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo. Slabi medsebojni odnosi ali socialne razmere pa stres še povečujejo (<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/pavlin3517.pdf>, dne 17. 9. 2008).

Prvi, ki je odgovoren za svojo varnost in varnost drugih v podjetju, je vsak posameznik sam. Posredno odgovorni za to, da ne pride do nesreč pri delu, so pa vodilni podjetja, ki morajo s predpisi in zakoni osveščati delavce, da se znajo v pravem času pravilno odzvati (<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/pavlin3517.pdf>, dne 17. 9. 2008).

Odsotnost zaradi nesreč je pereč problem delodajalca. Do problemov prihaja zaradi nezadostne osveščenosti vodstva organizacije in zaradi delavcev, ki se ne zavedajo pomembnosti varnih delovnih pogojev kot so: nezadostna varnost, slaba tehnična zaščita, neuporaba osebnih varovalnih sredstev in monotonosti pri delu. Delovna nesreča je problem z različnimi vplivi, ogroženo je zdravje ljudi, posledica tega je bolniška odsotnost. Pojav nesreče slabo vpliva na motivacijo delavcev, delodajalec mora prevzeti plačevanje odškodnine in materialno odgovornost. Za delavca pomenijo nesreče izgubo dohodka in posledično pa slabšo kakovost življenja (Ramšak, 2004, 35).

Delavce je potrebno motivirati za varno delo. Pomembna je osveščenost o tem kako lahko sami vplivajo na varnost pri delu ter odnos vodstva do varnosti pri delu. Naloga vodstev je, da v skladu s predpisi oblikujejo celovit in učinkovit sistem varstva pri delu, ki zagotavlja boljše in zdravju manj škodljive delovne razmere

(<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/pavlin3517.pdf>, dne 17. 9. 2008).

4. RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU SPAR SLOVENIJA D.O.O.

Raziskava se opravlja takrat, ko želimo priti do določenih rezultatov v podjetjih, na trgu ... Pri sami raziskavi se zastavi nek določen namen, cilji in osnovne trditve. Na koncu raziskave preverimo, ali so bili namen in cilji doseženi ter glede na rezultate raziskave osnovne trditve potrdimo ali zavržemo. Raziskava se lahko izvaja na več načinov.

Poznamo kvantitativno raziskavo (raziskava z anketnimi vprašalniki), namizno raziskavo (sistematično zbiranje podatkov, ki so že na razpolago) in kvalitativno raziskavo (raziskava preko različnih analiz (univariantna, bivariantna in multivariantna analiza) in metod (brainstorming-opazovanje)).

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen te raziskave je, da se ugotovi, kako se zaposleni počutijo na svojem delovnem mestu – so zadovoljni, ali ne. Če ne, bomo poizkušali poiskati vzroke temu nezadovoljstvu. Cilj je tudi, dobljene rezultate dati v pogled vodjem poslovalnic in področnim vodjem. Če se bodo določne stvari pokazale za slabe, bomo skušali navesti predloge za izboljšanja.

Način izvedbe raziskave se lahko strne v sklope kot so: pridobitev vprašalnika, vzorčenje zaposlenih, način pridobivanja podatkov, vnos podatkov iz anketnih listov v računalnik, statistična obdelava podatkov, predstavitev rezultatov in predlaganje ukrepov za izboljšanje.

4.2 Izvedba raziskave

Sama raziskava se je izvajala v štirih poslovnih enotah podjetja Spar Slovenija d.o.o. V vsaki poslovni enoti je zaposlenih od 25-30 ljudi. Vrnjenih je bilo sto anket, ker zaradi dopustov in bolniške odsotnosti ni bilo vseh prisotnih. Raziskava se je izvedla v sledečih poslovalnicah: Spar Lenart, Spar Ptuj 1 in 2 ter v Spar Maribor.

Vrnjeni anketni vprašalniki so bili pregledani, podatki analizirani in grafično prikazani.

4.3 Analiza podatkov

Samo analizo podatkov lahko opravimo z ročnim vnosom podatkov ali pa z računalniškim vnosom. Dobljene rezultate nato prikažemo v tabeli in grafikonu. Analiza podatkov da relevantne podatke na podlagi reprezentativnega vzorca.

4.3.1 Analiza anketirancev

Anketirali smo zaposlene v podjetju Spar Slovenija d.o.o., različnih starosti, različnih spolov in po delovnem stažu v podjetju.

1. vprašanje: Kakšen je povprečen čas zaposlitve v podjetju Spar Slovenija d.o.o.?
(možni odgovori: do 1 leta, od 1-5 let, od 5-10 let)

Trgovine, v katerih je bila opravljena raziskava, sodijo med mlajše poslovalnice v Sloveniji, ki delujejo manj kot 10 let, zato je tudi vprašanje v anketi prilagojeno času obstoja poslovalnic.

Tabela 1: Povprečen čas zaposlitve v podjetju Spar Slovenija d.o.o.

	do 1 leta	1-5 let	5 -10 let
Ptuj 1	1	2	22
Lenart	1	23	1
Ptuj 2	20	4	1
Spar MB	3	15	7
Število zaposlenih	25	44	31
% zaposlenih	25%	44%	31%

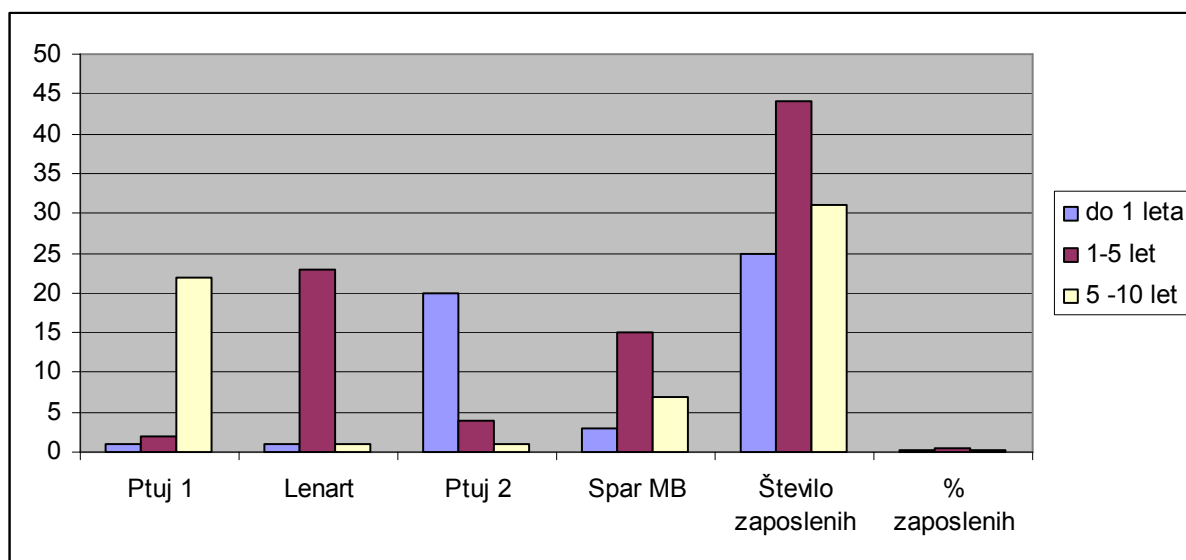
Vir: lastna raziskava

Iz zgornje tabele je razvidno, da je večina anketirancev v obravnavanih poslovalnicah (44%) v podjetju zaposlena od 1 do 5 let, 31% anketirancev je v podjetju zaposlenih 5 do 10 let, 25% pa manj kot eno leto. Po obstoju najstarejša je poslovalnica Ptuj 1, kar se odraža tudi v tabeli po številu najdalje zaposlenih. Izstopa tudi poslovalnica Ptuj 2, kjer je 20% anketirancev zaposlenih manj kot 1 leto. To je rezultat tega, da je ta poslovalnica odprta manj kot eno leto,

tisti, ki pa so v tej poslovalnici zaposleni več kot eno leto, pa so bili v to poslovalnico premeščeni iz drugih, starejših poslovalnic.

Rezultati časa zaposlitve so prikazani tudi v grafu številka 1.

Graf 1: Povprečen čas zaposlitve v Spar Slovenija d.o.o.



Vir: Tabela 1

Iz grafikona je razvidno, koliko časa so ljudje zaposleni v podjetju Spar Slovenija d.o.o. po posameznih poslovnih enotah. To pomeni, da jih je manj kot 1 leto zaposlenih največ v Spar Ptuj 2 (20 anketirancev, kar predstavlja 80%), od 1 – 5 let v Spar Lenart (23 anketirancev, kar predstavlja 92%), v Spar Maribor 15 anketirancev (60%) in od 5 – 10 let jih je največ zaposlenih v Spar Ptuj 1 (22 anketirancev, to je 88% vseh zaposlenih). Iz Grafa 1 je razvidna stalnost zaposlitve v posameznih poslovalnicah. Poslovalnica Ptuj 1 je najstarejša in tam je tudi delovna doba v poslovalnici v povprečju najvišja. Ravno nasprotna slika je v poslovalnici Ptuj 2, kjer je največ ljudi zaposlenih najkrajši čas. Zanimiv pojav opazimo v poslovalnici Spar Maribor, ki posluje 5 let. Največ anketirancev je v tej poslovalnici res zaposlenih od 1.- 5 let (15 anketirancev, 60%), 3 anketiranci (12%) so zaposleni manj kot 1 leto, 7 anketirancev (28%) pa je v tej poslovalnici zaposlenih več kot 5 let. To je zaradi tega, ker je prihajalo do menjav kadra med poslovalnicami.

4.3.2 Zadovoljstvo z zaposlitvijo v Spar Slovenija d.o.o.

2. vprašanje: Kako zadovoljni ste z vašo zaposlitvijo v podjetju Spar Slovenija?

Vprašanje smo zastavili, da dobimo jasno sliko splošnega zadovoljstva v teh štirih enotah podjetja.

Rezultat je predstavljen v tabeli 2 in grafikonu številka 2.

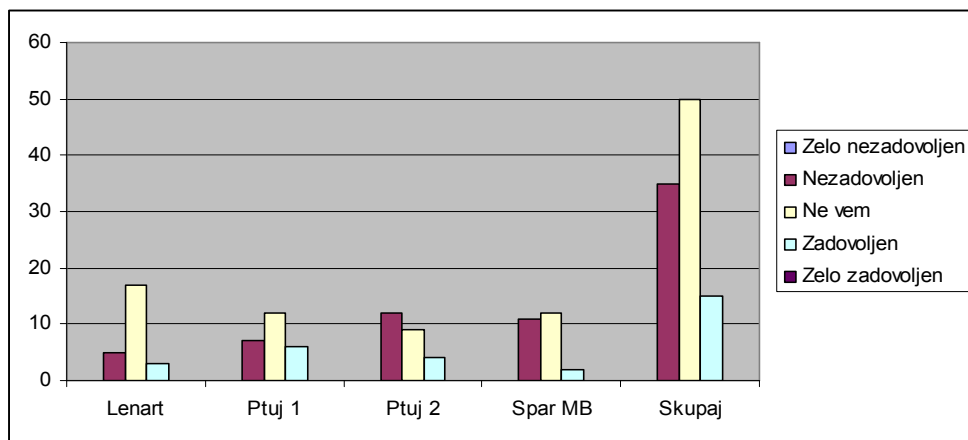
Tabela 2: Splošno zadovoljstvo z zaposlitvijo v Spar Slovenija d.o.o.

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Ne vem	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Lenart	0	5	17	3	0
Ptuj 1	0	7	12	6	0
Ptuj 2	0	12	9	4	0
Spar MB	0	11	12	2	0
Skupaj	0	35	50	15	0

Vir: lastna raziskava

V tabeli 2 so prikazani rezultati anketirancev po posameznih enotah. Že iz tabele je razvidno, da se največ zaposlenih (50%) ne more opredeliti ali so zadovoljni ali ne, veliko pa jih je odgovorilo, da so nezadovoljni (35%), manjši odstotek (15%) jih je zadovoljnih, nobeden pa ni zelo nezadovoljen oz. zelo zadovoljen. Rezultati so prikazani še v grafikonu številka 2.

Graf 2: Splošno zadovoljstvo z zaposlitvijo v SPAR Slovenija d.o.o.



Vir: Tabela 2

Iz grafikona je razvidno, da največ zaposlenih sploh ne zna opredeliti svojega zadovoljstva, kar pomeni, da se je v PE Spar Lenart največ zaposlenih odločilo za odgovor »ne vem«, to je 68% od 25 anketirancev v tej enoti, v PE Ptuj 1 in Spar Maribor se jih je 48% odločilo za enak odgovor, v PE Spar Ptuj 2 pa je največ zaposlenih obkrožilo odgovor, da so nezadovoljni, kar predstavlja 48% od vseh 25 anketirancev, po vsej verjetnosti zato, ker je to najstarejša poslovalnica. Največ zadovoljnih anketirancev (24%) je v poslovalnici Ptuj 1, najverjetneje zato, ker je to poslovalnica, ki posluje najkrajši čas. Po teh rezultatih lahko sklepamo, da je velik del zaposlenih dejansko nezadovoljen.

4.3.3 Vloga zaposlitve v maloprodaji

3. vprašanje: Vaša vloga v maloprodaji?

Zaradi kompleksnosti vprašanja rezultati niso prikazani po posameznih poslovalnicah, ampak so zaradi lažjega razumevanja prikazani kot skupek vseh odgovorov zaposlenih iz vseh štirih poslovalnic. Podrobnejša analiza po enotah presega meje tega diplomskega dela, podrobnejši rezultati analize so dosegljivi pri avtorici.

Rezultati so prikazani v tabeli 3 in grafikonu številka 3.

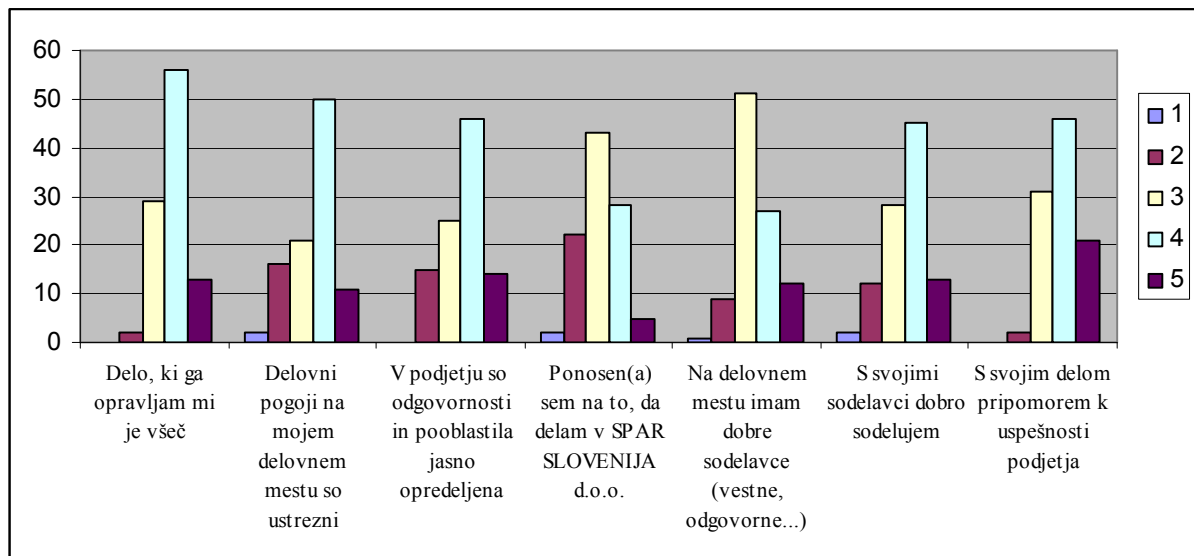
Tabela 3: Vaša vloga v maloprodaji

	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, mi je všeč.	0	2	29	56	13
Delovni pogoji na mojem delovnem mestu so ustrezni.	2	16	21	50	11
V podjetju so odgovornosti in pooblastila jasno opredeljena.	0	15	25	46	14
Ponosen(a) sem na to, da delam v SPAR SLOVENIJA d.o.o.	2	22	43	28	5
Na delovnem mestu imam dobre sodelavce (vestne, odgovorne...).	1	9	51	27	12
S svojimi sodelavci dobro sodelujem.	2	12	28	45	13
S svojim delom pripomorem k uspešnosti podjetja.	0	2	31	46	21

Vir: lastna raziskava

Teh sedem trditev je ocenjevalo 100 anketirancev, kar nam da skupno 700 odgovorov. Komentar vsake posamezne trditve sledi v spodnjem grafu.

Graf 3: Vaša vloga v maloprodaji



Vir: Tabela 3

Če vzamemo oceno 3 za neko srednjo vrednost in na podlagi tega ocenjujemo strinjanje oz. nestrinjanje s trditvami, je splošna slika sledeča:

- večini zaposlenih je delo, ki ga opravlja, vseč;
- večina se strinja s trditvijo, da so delovni pogoji na njihovem delovnem mestu ustrezni;
- podobno velja tudi za trditev, da so v podjetju odgovornosti in pooblastila jasno opredeljeni;
- o pretiranem ponosu na podjetje pa ne moremo govoriti, saj je približno polovica ponosna, da je zaposlena v Spar Slovenija d.o.o., polovica pa ne;
- večinoma so anketirani mnenja, da so njihovi sodelavci vestni in odgovorni;
- 58% zaposlenih je mnenja, da s svojimi sodelavci več kot dobro sodelujejo;
- odgovori na zadnjo trditev pa kažejo, da je samopodoba zaposlenih, kot pomembnega člena v organizaciji, relativno visoka.

Povzamemo lahko, da je največ zaposlenih zadovoljnih s svojo vlogo v maloprodaji.

4.3.4 Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev

4. vprašanje: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev?

S tem vprašanjem smo želeli izvedeti, koliko ljudje sploh vedo o tem, kakšni so cilji podjetja, ali ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo in v kolikšni meri zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev.

Rezultati so predstavljeni v tabeli 4 in grafikonu številka 4.

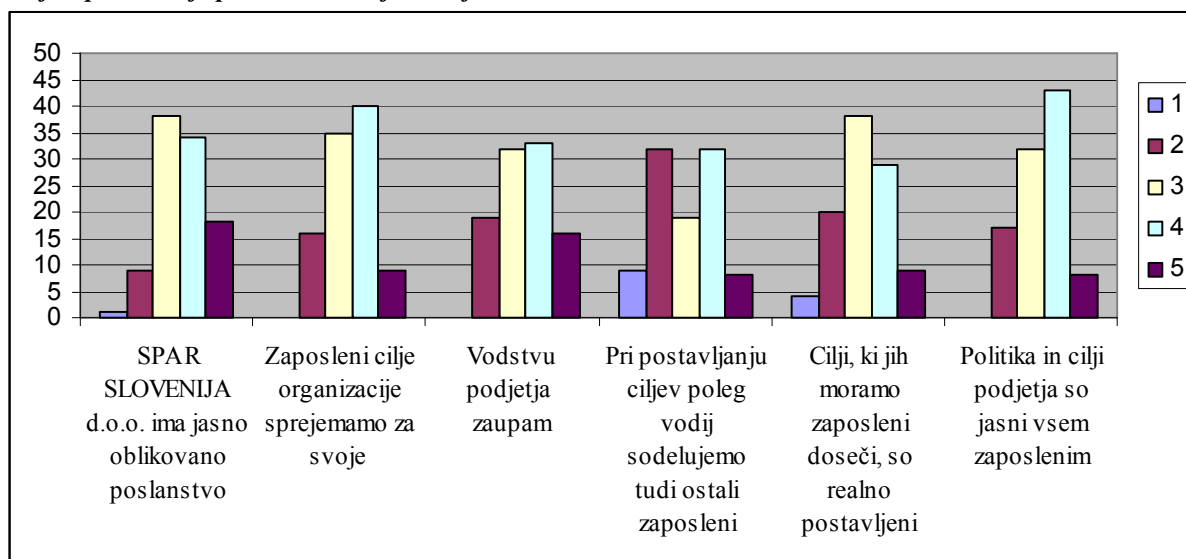
Tabela 4: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

	1	2	3	4	5
SPAR SLOVENIJA d.o.o. ima jasno oblikovano poslanstvo.	1	9	38	34	18
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	0	16	35	40	9
Vodstvu podjetja zaupam.	0	19	32	33	16
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	9	32	19	32	8
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	4	20	38	29	9
Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim.	0	17	32	43	8

Vir: lastna raziskava

Iz tabele je razvidno, koliko so zaposlenim jasni poslanstvo, vizija in cilji podjetja. Tudi tukaj je sodelovalo 100 anketirancev iz štirih poslovalnic podjetja.

Graf 4: poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



Vir: Tabela 4

Iz grafikona je razvidno, kako so se anketiranci opredelili po trditvah od 1-5 in tudi tukaj smo za neko srednjo vrednost vzeli oceno 3. Iz rezultatov je razvidno:

- da se v večina zaposlenih strinja, da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje;
- večina zaposlenih cilje podjetja sprejema za svoje;
- o pretiranem zaupanju v vodstvo pa ne moremo govoriti, saj 19% zaposlenih vodstvu ne zaupa.;
- zaskrbljujoče je, da 41% zaposlenih trdi, da ne sodelujejo pri postavitvi ciljev za podjetje;
- veliko (24%) jih tudi ni čisto prepričanih, da so v podjetju cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni;
- 32% zaposlenih se je opredelilo z oceno 3 glede na jasnost politike in ciljev, 51% anketirancev pa se s to trditvijo strinja oz. popolnoma strinja.

Povzamemo lahko, da so večini zaposlenim jasni cilji podjetja, ne zaupajo pa samemu vodstvu.

4.3.5 Kultura podjetja (komuniciranje in informiranje)

5. vprašanje: Kultura podjetja (komuniciranje in informiranje) v podjetju Spar Slovenija d.o.o.?

Tukaj nas je zanimalo, kakšno je zaupanje zaposlenih med seboj, ali je komuniciranje sproščeno, ali so zaposleni s strani vodstva pravočasno obveščeni o novostih v podjetju, ali imajo občutek zaupanja v dobljene informacije in ali se konflikti rešujejo konstruktivno. Tudi tukaj smo rezultate predstavili kot skupek vseh štirih poslovalnic, zaradi boljše preglednosti in razumevanja.

Rezultati so prikazani v tabeli 5 in grafikonu številka 5.

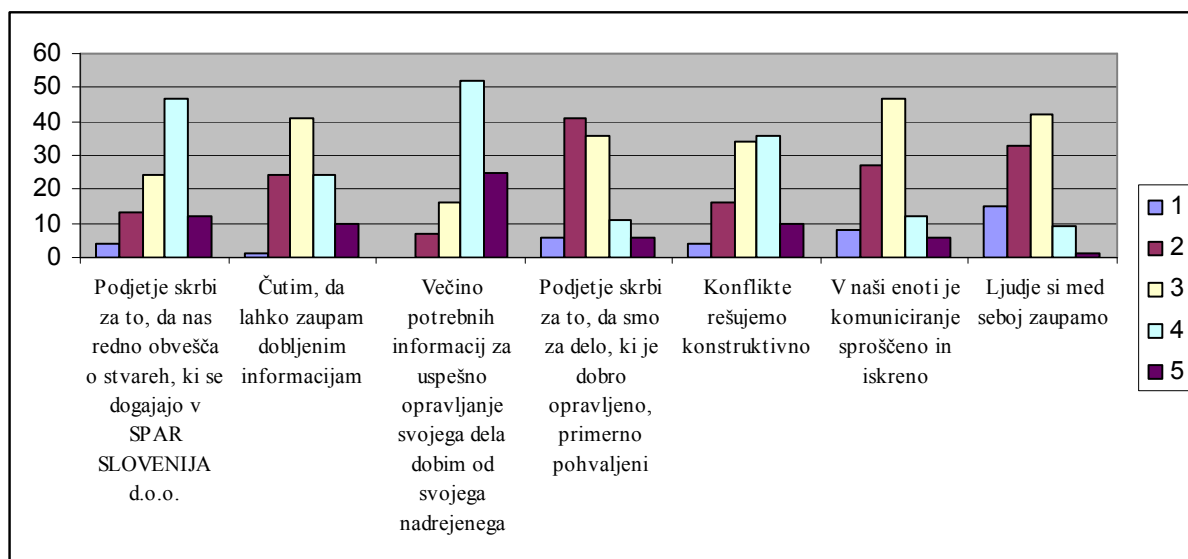
Tabela 5: Kultura podjetja

	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za to, da nas redno obvešča o stvareh, ki se dogajajo v SPAR SLOVENIJA d.o.o.	4	13	24	47	12
Čutim, da lahko zaupam dobljenim informacijam.	1	24	41	24	10
Večino potrebnih informacij za uspešno opravljanje svojega dela dobim od svojega nadrejenega.	0	7	16	52	25
Podjetje skrbi za to, da smo za delo, ki je dobro opravljeno, primerno pohvaljeni.	6	41	36	11	6
Konflikte rešujemo konstruktivno.	4	16	34	36	10
V naši enoti je komuniciranje sproščeno in iskreno.	8	27	47	12	6
Ljudje si med seboj zaupamo.	15	33	42	9	1

Vir: lastna raziskava

Iz tabele so razvidni rezultati ankete in kako so se zaposleni odločali na podlagi teh 7 trditev, kjer smo prav tako upoštevali oceno 3 za neko srednjo vrednost. Rezultati so prikazani tudi v grafikonu številka 5.

Graf 5: kultura podjetja



Vir: Tabela 5

Glede na teh sedem trditev in srednjo oceno dobimo sledeče rezultate:

- večina anketiranih je mnenja, da so redno obveščeni o dogajanju v podjetju;
- polovica zaposlenih zaupa dobljenim informacijam podjetja, medtem ko druga polovica ni jasno opredeljena;

- 77% zaposlenih se strinja s trditvijo, da večino potrebnih informacij za uspešno opravljanje svojega dela dobi od svojega nadrejenega;
- samo 17% anketirancev je mnenja, da so za svoje delo primerno pohvaljeni;
- večina je mnenja, da se konflikti rešujejo konstruktivno;
- o sproščenosti in iskrenosti komuniciranja v podjetju ravno ne moremo govoriti, glede na dobljene rezultate, saj se jih je 47% odločilo za oceno 3, 35% zaposlenih pa se ne strinja oz. se popolnoma ne strinja s to trditvijo;
- zadnja trditev pa je bila ocenjena najslabše, kar nam pove, da si zaposleni med seboj ne zaupajo ali so glede zaupanja neopredeljeni, o čemer nam priča 48% vseh sodelujočih v raziskavi.

Povzamemo lahko, da v podjetju ni sproščenosti in iskrenosti, kar je posledica nezaupanja zaposlenih med seboj.

4.3.6 Izobraževanje in usposabljanje

6. vprašanje: Izobraževanje in usposabljanje

Šesto vprašanje se je nanašalo na poglavje o izobraževanju, o usposobljenosti za delo, ki ga zaposleni opravljajo in ali so pri izobraževanju upoštevane želje zaposlenih. Zanimalo nas je tudi ali je sistem izobraževanja dober, ali se zaposleni ne glede na delovno dobo učijo od drugih in ali so zaposleni usposobljeni za delo izven svojega delovnega mesta.

Zbrani rezultati vseh anketirancev so prikazani v grafikonu številka 6.

Tabela 6: Izobraževanje in usposabljanje

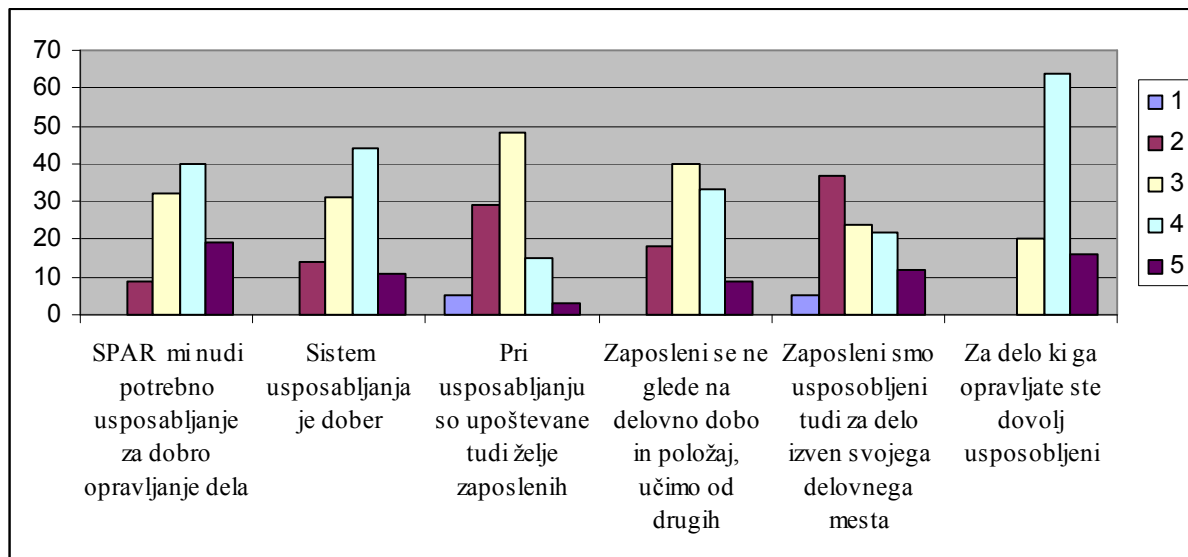
	1	2	3	4	5
SPAR mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	0	9	32	40	19
Sistem usposabljanja je dober.	0	14	31	44	11
Pri usposabljanju so upoštevane tudi želje zaposlenih.	5	29	48	15	3
Zaposleni se ne glede na delovno dobo in položaj, učimo od drugih.		18	40	33	9
Zaposleni smo usposobljeni tudi za delo izven svojega delovnega mesta.	5	37	24	22	12
Za delo ki ga opravljate ste dovolj usposobljeni.	0	0	20	64	16

Vir: lastna raziskava

Iz tabele so vidni rezultati anketirancev posameznih trditev.

Rezultati so prikazani tudi v grafu številka 6.

Graf 6: Izobraževanje in usposabljanje



Vir: Tabela 6

Iz grafikona je razvidno, da se zaposleni v veliki meri strinjajo s trditvijo, da jim podjetje Spar Slovenija d.o.o. nudi potrebno usposabljanje za delo, ki ga opravljajo. Tudi pri ostalih trditvah lahko govorimo o podobnih rezultatih, izstopa trditev 6, kjer so zaposleni mnenja, da niso dovolj usposobljeni za delo izven svojega delovnega mesta.

Prišli smo do ugotovitve, da se v samem podjetju daje zelo velik poudarek na usposabljanje in izobraževanje zaposlenih za določeno delovno mesto oz. za delo, ki ga opravljajo, kar menijo tudi vsi anketiranci (100%).

4.3.7 Nagrajevanje in napredovanje

7. vprašanje: Nagrajevanje in napredovanje?

Pri sedmem vprašanju nas je zanimalo, kako so zaposleni zadovoljni s samim mesečnim plačilom, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali so tisti, ki so uspešnejši

pri delu ustrezno stimulirani, ali obstajajo za vse zaposlene enake možnosti za napredovanje in ali se o svoji karieri pogovarjajo s svojim nadrejenim.

Rezultati tega vprašanja so prikazani v tabeli 7 in grafikonu številka 7.

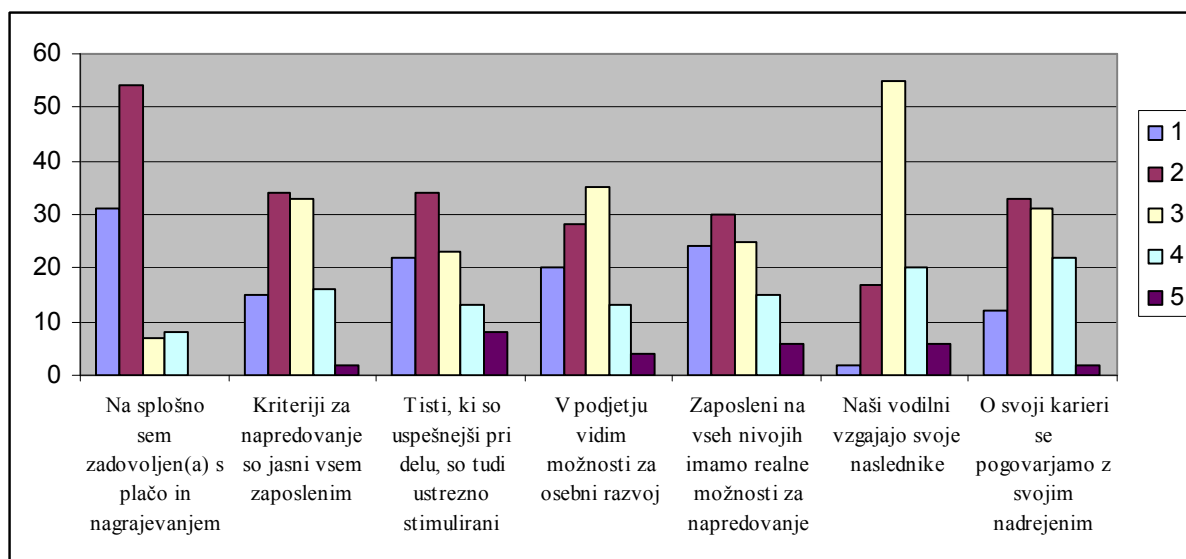
Tabela 7: Nagrajevanje in napredovanje

	1	2	3	4	5
Na splošno sem zadovoljen(a) s plačo in nagrajevanjem.	31	54	7	8	0
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	15	34	33	16	2
Tisti, ki so uspešnejši pri delu, so tudi ustrezno stimulirani.	22	34	23	13	8
V podjetju vidim možnosti za osebni razvoj.	20	28	35	13	4
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	24	30	25	15	6
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2	17	55	20	6
O svoji karieri se pogovarjamo z svojim nadrejenim.	12	33	31	22	2

Vir: lastna raziskava

Iz tabele so razvidni podatki anketirancev, število pa hkrati predstavlja tudi odstotek.

Graf 7: Nagrajevanje in napredovanje



Vir: Tabela 7

Rezultati grafikona nam prikazujejo, da je 85% vseh anketiranih nezadovoljnih s plačilom in nagrajevanjem, 49% niso jasni kriteriji za napredovanje, kar vzporedno kaže na rezultate ostalih trditev, kjer zaposleni menijo, da za svojo uspešnost pri delu niso primerno stimulirani, prav tako ne vidijo možnosti za napredovanje in svojega osebnega razvoja v tem podjetju. Le

26% anketiranih je mnenja, da vodilni vzgajajo svoje naslednike in le 24% se jih o svoji karieri pogovarja s svojimi nadrejenimi.

Iz tega lahko ugotovimo, da so delavci premalokrat nagrajeni in da imajo majhne možnosti za napredovanje.

4.3.8 Medsebojni odnosi

8. vprašanje: Medsebojni odnosi?

Rezultati so prikazani v tabeli in grafikonu številka 8.

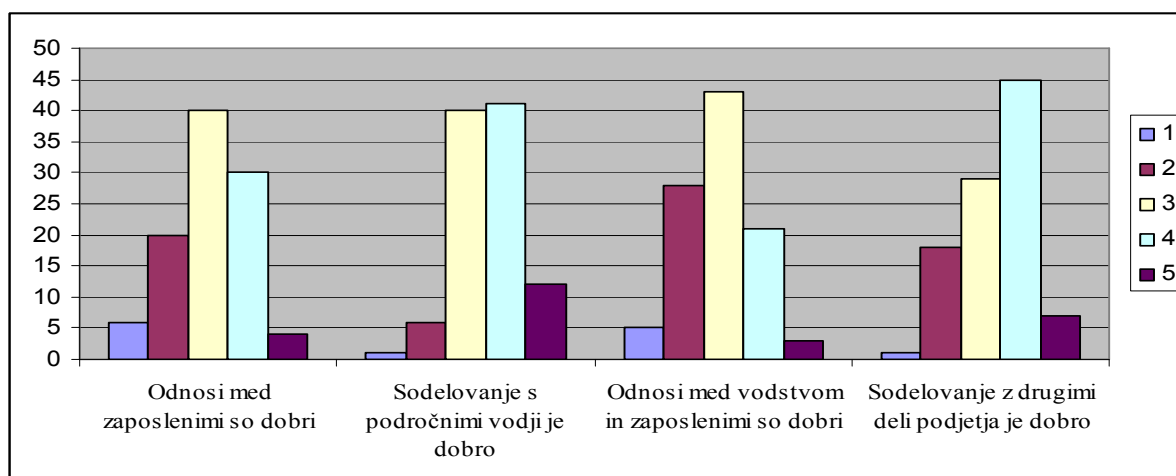
Tabela 8: Medsebojni odnosi

	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	6	20	40	30	4
Sodelovanje s področnimi vodji je dobro.	1	6	40	41	12
Odnosi med vodstvom in zaposlenimi so dobri.	5	28	43	21	3
Sodelovanje z drugimi deli podjetja je dobro.	1	18	29	45	7

Vir: lastna raziskava

Iz tabele so razvidni rezultati vseh anketirancev iz poslovalnic in skupek teh rezultatov nam pokaže odnose v samem podjetju.

Graf 8: Medsebojni odnosi



Vir: Tabela 8

Iz grafikona so razvidni naslednji rezultati:

- odnosi med zaposlenimi so relativno dobri, prav tako tudi sodelovanje s področnimi vodji;
- izstopa ocena trditve, da so odnosi med vodstvom in zaposlenimi dobri, s čimer se ne strinja ali pa je neopredeljenih kar 76% zaposlenih;
- večina zaposlenih pa je zadovoljna s sodelovanjem z drugimi deli podjetja.

Povzamemo lahko, da so medsebojni odnosi v podjetju dobri, razen odnosa med vodstvom in zaposlenim posameznikom, ki je slab.

4.3.9 Zadovoljstvo kupcev z delom zaposlenih

9. vprašanje: Zadovoljstvo kupcev z delom zaposlenih?

Pri zadnjem vprašanju nas je zanimalo predvsem, kako zaposleni vidijo zadovoljstvo kupcev z njihovim delom. Ali so kupci s storitvijo zadovoljni, ali so prodajalci strokovno usposobljeni in dobro komunicirajo s strankami, ali so stranke zadovoljne s hitrostjo reševanja reklamacij in ali so kupci zadovoljni s splošnim vtisom prodajalne.

Možne trditve od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) in rezultati so prikazani kot skupek odgovorov zaposlenih v štirih poslovnih enotah.

Rezultati tega vprašanja so prikazani v tabeli 9 in v grafu številka 9.

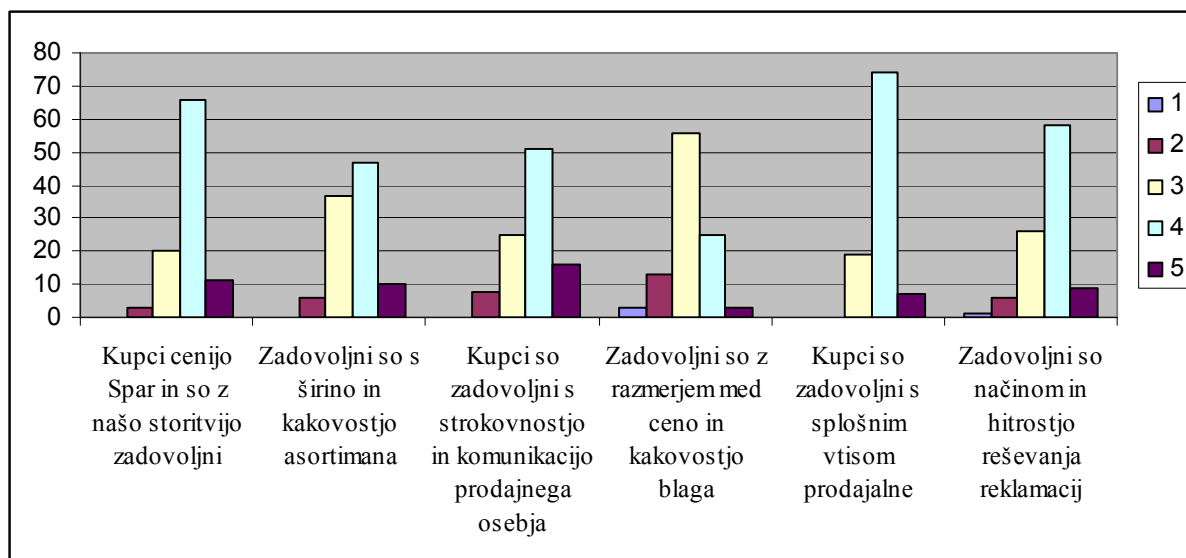
Tabela 9: Zadovoljstvo kupcev z delom zaposlenih

	1	2	3	4	5
Kupci cenijo Spar in so z našo storitvijo zadovoljni.	0	3	20	66	11
Zadovoljni so s širino in kakovostjo asortimana.	0	6	37	47	10
Kupci so zadovoljni s strokovnostjo in komunikacijo osebja.	0	8	25	51	16
Zadovoljni so z razmerjem med ceno in kakovostjo blaga.	3	13	56	25	3
Kupci so zadovoljni s splošnim vtisom prodajalne.	0	0	19	74	7
Zadovoljni so načinom in hitrostjo reševanja reklamacij.	1	6	26	58	9

Vir: lastna raziskava

Iz tabele je razvidno, kako so se delavci odločili za posamezne trditve.

Graf 9: Zadovoljstvo pri delu



Vir: Tabela 9

Rezultati iz grafikona nam kažejo, da so zaposleni podjetja Spar Slovenija d.o.o. mnenja, da kupci cenijo trgovine Spar, prav tako so kupci zadovoljni s strokovnostjo in komunikacijo prodajnega osebja, s širino in kakovostjo asortimana, s splošnim vtisom prodajalne in z načinom in hitrostjo reševanja reklamacij. Izstopajo pa ocene trditve, da so kupci zadovoljni z razmerjem med ceno in kakovostjo blaga, saj se 72% zaposlenih s to trditvijo ne strinja ali so neopredeljeni.

Povzamemo lahko, da so zaposleni mnenja, da splošno zadovoljijo pričakovanja kupcev, niso pa prepričani, da je razmerje med ceno in kakovostjo blaga pravilno ovrednoteno.

4.4 Zaključki raziskave

Na podlagi raziskave smo ugotovili, da dejansko prihaja do nezadovoljstva zaposlenih. Izvedli smo anketo o splošnem zadovoljstvu, o nagrajevanju in napredovanju v podjetju, o poznavanju poslanstva, vizije in ciljev, o vlogi zaposlenih v maloprodaji, o medsebojnih odnosih in o kulturi podjetja. Največja odstopanja oziroma najslabše ocenjeni sta bili poglavji o nagrajevanju in napredovanju ter o kulturi podjetja.

So pa ljudje zadovoljni s svojo vlogo v maloprodaji, v nasprotju od tega pa na splošno s svojo zaposlitvijo v podjetju Spar Slovenija d.o.o. niso najbolj zadovoljni, saj se jih večina sploh ni mogla opredeliti ali so zadovoljni ali ne, velika večina pa je popolnoma nezadovoljna.

Uspešnost zaposlenih je zelo odvisna od medsebojnega zaupanja in pa tudi povezana s samim napredovanjem. Odnosi med vodstvom in zaposlenimi, po zaključkih raziskave, so slabi. Tukaj se bo v tej smeri moralo še veliko narediti. So pa dobri odnosi med ostalimi člani podjetja.

Raziskava nam je dala rezultate, ki nam povedo, da so ljudje v podjetju nezaupljivi, posledica tega so slabši rezultati dela. Prav tako ljudje ne vidijo možnosti za napredovanje in za svoje dobro opravljeno delo niso uspešno nagrajeni.

Zaposleni so tudi mnjenja, da se premajhen poudarek daje na izobraževanje in usposabljanje. Želeli bi si več znanja, predvsem bi radi bili usposobljeni tudi za druga delovna mesta. Na splošno pa lahko po zaključeni raziskavi trdimo, da se v podjetju Spar Slovenija d.o.o. daje velik poudarek izobraževanju.

Po opravljeni raziskavi v podjetju Spar Slovenija d.o.o. tudi ne moremo govoriti o iskrenosti in sproščenosti, to pa je posledica nezaupanja med zaposlenimi, kar posledično vpliva tudi na rezultate dela.

Rezultate raziskave bomo predali vodstvu podjetja in poskušali skupaj ugotoviti, kaj se da spremeniti in kje so vzroki za nezadovoljstvo med zaposlenimi.

5. PREDLOGI IN PRIPOROČILA VODSTVU PODJETJA

5.1 Predlogi za izboljšanje dejavnika nagrajevanja

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Kljub temu mnoga podjetja nimajo razdelanega sistema nagrajevanja ali pa je ta sistem slabo dodelan. Mnogi sistemski načini nagrajevanja izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni dejavnik delo oziroma kapital in zato še zdaleč ne ustrezajo merilom današnjega časa, ko je temeljni dejavnik znanje. V podjetjih se zavedajo, da dober sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno obdržati ključne kadre, ki v največji meri prispevajo k organizacijskemu razvoju in uspešnosti podjetja

(<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>, dne 26. 9. 2008).

Denarne vzpodbude so močan, vendar zelo kratkoročen dejavnik. V hitrem tempu, ki ga živimo v današnjem času, si ljudje vse premalo časa vzamemo za soljudi, za sodelavce, čeprav z njimi preživimo večino svojega časa. Tudi vodje, nadrejeni, so ljudje in če je opaženo dobro opravljeno delo, bi bilo priporočljivo delavca ustrezno pohvaliti. Zadostuje že ustno izrečena pohvala, da delavec ve, da je bilo njegovo dobro opravljeno delo opaženo. Potem so tukaj še denarne nagrade oziroma t.i. stimulacija. Le-ta naj se sorazmerno razdeli med delavce, saj menimo, da vsak po svoje pripomore k uspešnosti podjetja.

5.2 Predlogi za izboljšanje dejavnika notranje komuniciranje in informiranje

Sama beseda (informatio) je latinskega izvora in v splošnem pomenu izraža neko sporočilo, informacijo ali novico. Je večdimenzionalen pojem, saj posamezne dimenzije določajo njeno kakovost v nekem prostoru in času. Tako govorimo o informacijski vsebini, ki se izraža z uporabno vrednostjo. Če človek ne najde te vrednosti v informaciji, je to zanj zgolj podatek (<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/pavlin3517.pdf>, dne 26. 9. 2008).

Premalo informacij je resna ovira za učinkovito odločanje, po drugi strani pa preveč informacij povzroča preobremenjenost in nenazadnje zasičenost z njimi. Informacije lahko dobivamo preko interneta, vseh drugih pisnih in ustnih oblik ter preko različnih medijev.

Podjetje Spar Slovenija d.o.o. ima relativno dobro oblikovan informacijski sistem, večji problem je pretok informacij znotraj posamezne poslovne enote.

Pri ustni komunikaciji govorimo predvsem o sestankih, ki so v podjetju enkrat mesečno, po potrebi pa tudi večkrat. Tukaj gre tudi za sprotne vsakodnevne informacije, ki jih vodja prenaša na zaposlene. Te informacije so večkrat površne, niso posredovane pravi osebi, niti niso podane pravočasno.

Za izboljšanje tega dejavnika bi si moral vodja vzeti čas in s svojimi podrejenimi odkrito spregovoriti o nastalih problemih. Pogovor na sestankih bi naj potekal v mirnem in sproščenem vzdušju, zaposleni bi naj podajali svoje poglede in predloge glede posameznih problemov. Skupaj bi si naj zastavljali cilje za prihodnost. Na ta način bi zaposleni začutili enakovreden odnos, zadovoljni bi bili, da so vodji lahko povedali svoje poglede in predloge, začeli bi razmišljati pozitivno in sam odnos v podjetju bi se spremenil.

Potrebno se je zavedati, da vsakodnevni pogovori vsebujejo le malo tistih pravih informacij in da zaposleni to pogrešajo. To se je pokazalo tudi v sami raziskavi.

5.3 Predlogi za izboljšanje dejavnika poznavanja vizije in ciljev podjetja

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev v podjetju ima zelo velik pomen. Če ljudje poznajo te pojme, tudi vedo, kaj v podjetju početi in k čemu stremi podjetje.

Pri samem prikazu poslanstva, vizije in ciljev predlagamo, da se zaposlene s tem seznani in da se jim to razloži na njim razumljiv način.

5.4 Predlogi za izboljšanje dejavnika izobraževanje in usposabljanje

Izobražen človek je v današnjem času zelo pomemben dejavnik. Zato je tudi cilj vsakega podjetja, da zaposluje izobražene ljudi.

To pomeni, da se bo na tem področju moralo nekaj doreči in temu primerno ukrepati. Eden izmed predlogov je ta, da bi ljudi usposobili tudi za delo izven svojega delovnega mesta in da bi pri izobraževanju upoštevali tudi želje zaposlenih.

5.5 Predlogi za izboljšanje dejavnika medsebojni odnosi

Medsebojni odnosi v podjetju so zelo pomembni in se daje njim daje premalo poudarka. Predvsem gre tukaj za odnos med vodstvom in delavci, saj je to razvidno tudi iz same raziskave, kjer so rezultati tega dela zelo slabi. To pomeni, da zaposleni svojemu vodstvu ne zaupajo in to lahko ima za podjetje negativne posledice.

Predlogov za izboljšanje tega dejavnika je lahko več, je pa res, da je eden izmed najpomembnejših ta, da se zaposleni in vodje začnejo odkrito pogovarjati med seboj, si skupaj zastavijo cilje. Velik učinek na zaupanje ima tudi sodelovanje oz. upoštevanje predlogov zaposlenih, saj le to pomeni, da so oni pomemben člen v podjetju in da mu lahko zaupajo.

6. SKLEP

Poslovna uspešnost je odvisna od stopnje usklajenosti temeljnih proizvodnih dejavnikov kot so kadri, tehnologija in organizacija. Že pred nekaj desetletji so v svetu spoznali tesno povezanost med uspešnostjo organizacije in človeških virov, vendar se tega organizacije pri nas ne zavedajo dovolj in zato ne izkoriščajo teh talentov in sposobnosti zaposlenih, ki so jim na voljo. To se tudi odraža na slabših rezultatih organizacije in povzroča samo nezadovoljstvo zaposlenih.

Diplomske naloge smo se lotili z namenom, da dejansko ugotovimo ali gre za nezadovoljstvo zaposlenih, če gre, zakaj, da se ugotovi pri katerih ključnih vprašanjih najbolj »škripa«, ter v kateri od podanih trditev so najslabši rezultati. Na koncu smo seveda podali nekaj predlogov za izboljšanje in dejanske rezultate predali samemu vodstvu podjetja.

Namen te raziskave je bil dosežen. Ljudje so res nezadovoljni; predvsem pri trditvah, kjer je omenjena plača, nagrajevanje in medsebojno zaupanje, je to jasno vidno.

S samo raziskavo smo ugotovili, da je v podjetju res prisotno nezadovoljstvo, da zaposlenim ni vseeno za podjetje, da si želijo sprememb na boljše in so se zato tudi pripravljeni truditi.

Najbolj presenetljiv je bil rezultat pri postavki medsebojnih odnosov. Tam so bili rezultati relativno slabi, glede na to, da so to ljudje, ki veliko časa preživijo skupaj in skupaj delajo. Trditev, »si ljudje med seboj zaupajo«, je bila v eni izmed poslovnih enot ocenjena z najvišjo vrednostjo 2 – kar pomeni, da zaupanja med delavci ni. Na podlagi teh rezultatov bi se vodstvo podjetja moralo zamisliti.

Zaposleni tudi niso najbolj zadovoljni s plačilom in menijo, da so premalokrat nagrajeni, ne samo z denarno nagrado; največkrat pričakujejo samo prijazno besedo, pohvalo. Vsi vemo, da današnji sistem plačilne politike v trgovski dejavnosti ni najboljši. Za delo od ponedeljka do nedelje so ljudje zares premalo plačani in velikokrat premalo stimulirani.

Cilji diplomskega dela so bili doseženi. Ugotovili smo, katere postavke pokažejo najslabše rezultate in le-te smo predali vodstvu podjetja in predložili predloge za izboljšanje teh dejavnikov.

Tudi osnovna trditev se je pokazala za pravilno, kar pomeni, da prihaja do problemov v komunikaciji, zaposleni ne zaupajo nadrejenim in niso zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

Če bo podjetje želelo uspešno poslovati še naprej, bodo morali v podjetju dati večji poudarek na zaposlene, kajti prav ti so jedro vsakega podjetja. Anketiranci upajo, da bo podjetje Spar Slovenija d.o.o. izboljšalo to stanje in da bodo ljudje čez čas spet ponosni, da delajo v tako priznanem mednarodnem podjetju.

7. LITERATURA IN VIRI

1. Denny, R.: O motivaciji za uspeh, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
2. Goreya, R.: Tam kjer je volja, tam je pot, Društvo invalidski forum Slovenije, Ljubljana, 2001.
3. Goreya, R.: Več daš, več imaš, Osebna rast, Roy Goreya s.p., Ljubljana, 2005.
4. Hansen, M.V.: Mojster motiviranja, Vernar consulting d.o.o., Ljubljana, 1998.
5. Ivanuša Bezjak, M.: Zaposleni- največji kapital 21. stoletja, Pro -Andy, Maribor, 2006.
6. Lipičnik, B.: Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997.
7. Lipičnik, B.: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
8. Lipičnik, B.: Organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.
9. Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetju, DZS, Ljubljana, 1993.
10. Lipovec, F.: Razvita teorija organizacije, Založba obzorja, Maribor, 1987.
11. Mihalič, R.: Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, Mihalič in Partner, Škofja Loka, 2008.
12. Mori, S.: 7 skrivnosti motivaKcije, Smiljan Mori Success Systems d.o.o., Maribor, 2002.
13. Možina, S.: Managment, Didakta, Radovljica, 2002.
14. Rutar, S.: Motivacija zaposlenih v trgovini, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
15. Sprenger, R.K.: Načelo samoodgovornosti, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
16. Šinkovec, J.: Temelji podjetništva, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1992.
17. Trojnar, F.: Vizija uspeha, Trojnar Consulting, Maribor, 1998.
18. Trstenjak, A.: Psihologija dela in organizacije, Univerzum – 2. izdaja, Ljubljana, 1979.
19. Vrčko, M., Erjavšek, B.: Drugačen način organiziranja ljudi, Biro Praxis, Ljubljana, 1998.
20. Zupan, N.: Nagradite uspešne, GV Založba, Ljubljana, 2001.
21. <http://nina-kolar.com/knjige-ki-puscajo-sled/>, dne 6.8.2008
22. <http://www.spar.si/>, dne 23.08.2008
23. <http://www.sb-brezice.si/db/uploads/dokumenti/Zaposleni.pdf>, dne 23.08.2008
24. <http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html>, dne 23.08.2008
25. www.spar.si, dne 16.2.2007
26. http://www.spar.si/spar/SPAR_Slovenija.htm 5.9.2008, dne 23.8.2008
27. <http://www.spar.si/spar/sparslovenija/osebnaizkaznica/zgodovina.htm>, dne 5. 9. 2008

28. <http://www.spar.si>, dne 8. 9. 2008
29. <http://www.poslovni-bazar.si/?>, dne 8.9.2008
30. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050203.doc>, dne 17. 9. 2008
31. <http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika>, dne 17. 9. 2008
32. <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>, dne 26.9.2008