

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU
K.-T. D.O.O. TER NJIHOV NEPOSREDNI VPLIV NA
USPEŠNOST PODJETJA**

Kandidat: Robert Drevenšek
Študent izrednega študija
Številka indeksa: 11190122008
Program: Komercialist
Mentor: Zlatko Mihaljčič, univ.dipl.soc.

Maribor, december 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisani, Robert Drevenšek, sem avtor diplomske naloge z naslovom Analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju K.-T. d.o.o. ter njihov neposredni vpliv na uspešnost podjetja,

ki sem jo napisal pod mentorstvom g. Zlatka Mihaljčiča.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, 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 plagijatorstvo –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.

Maribor, december 2012

.....
podpis študenta:

ZAHVALA

Hvala ravnateljici mag. Mirjani Ivanuša Bezjak, ki me je spodbujala in venomer opozarjala, da je potrebno uspešnemu zaključku šolanja dodati piko na i z diplomo.

Zahvaljujem se svojemu mentorju g. Zlatku Mihaljčiču, ki mi je veliko pomagal s svojimi nasveti in me vodil skozi pisanje diplomske naloge.

Prav lepo se zahvaljujem moji družini, da mi je stala ob strani, me spodbujala in verjela vame, da bom uspešno dokončal svojo diplomo.

POVZETEK

Vsak človek ima svojo osebnost, s katero se odzove na zunanje dražljaje. Vsak posameznik se na svojstven način vključuje v skupnost, tako na zasebni kot službeni ravni. Da bi v podjetju iz mase različnih osebnosti dobili najboljše lastnosti, ki bi vodile k skupnemu cilju, je potrebno dobro poznati vsakega posameznika, ter na osnovi analize poiskati skupne lastnosti večine zaposlenih.

Da bi zaposleni prispevali čim več, vsak na svojem področju in se svoje vloge v podjetju zavedali na pozitiven način, jih je potrebno venomer spodbujati, motivirati ter izobraževati.

Diplomsko delo sem razdelil na teoretični ter praktični del. V teoretičnem delu sem analiziral dejavnike motivacije zaposlenih ter dejavnike njihovega zadovoljstva na delovnem mestu. V praktičnem delu sem izvedel analizo, da bi ugotovil, kaj je tisto, kar naše zaposlene najbolj motivira, ali so zadovoljni z razmerami, v katerih delajo, ter svojo vlogo v podjetju. Izvedel sem anketo med vsemi zaposlenimi. Na osnovi analize ankete sem potrdil ali ovrgel trditve iz vprašalnika. Iz pridobljenih podatkov lahko sedaj vodstvo lažje obvladuje kritične točke ter na posreden način dviguje produktivnost ter kvaliteto svojih izdelkov ter storitev.

Ključne besede: motivacija, zadovoljstvo zaposlenih, vloga v podjetju, analiza.

ABSTRACT

Analysis of employee satisfaction in Krebe-Tippo Ltd. company and their direct influence on the company success

Each person has their own personality, which is responding to the external stimulations. Each individual is on special way involved in the community, on private and official level. To get in the company from the mass of different personalities the best characteristics, which would lead to a common purpose, a good knowledge of each individual is necessary and on the basis of the analysis find common properties of the most of the employees.

That the employees could contribute as much as possible in their respective areas and if they aware of their role in the company on a positive way, it is necessary continually to stimulate, to motivate and to educate them. My diploma work is divided on a theoretical and practical part. In theoretical part I have refer the concept of the motivation of employees and their working place satisfaction. In practical part I have done the analysis to find out what is most motivating our employees and if they are satisfied with the working conditions and with their role in the company. I have done a questionnaire among all employees. On the basis of the analysis results I have confirmed or denied the statement from the questionnaire. From the collected data now the management can easily control critical points and on indirect way raise the productivity and quality of their products and services.

Keywords: motivation, employee satisfaction, the role in the company, analysis

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	8
1.1	Opredelitev obravnavane teme	8
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	8
1.3	Predpostavke in omejitve	9
1.4	Metodologija raziskave.....	9
2	MOTIVACIJA.....	10
2.1	Pojem motivacije	10
2.2	Motivacijske teorije	11
2.3	Vloga vodje pri spodbujanju motivacije.....	12
3	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	14
3.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	14
3.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	15
3.3	Merjenje organizacijske klime	19
4	Predstavitev podjetja K.-T. d.o.o.....	21
4.1	Dejavnost podjetja	22
5	ANALIZA RAZISKAVE.....	23
5.1	Namen in cilji raziskave	23
5.2	Izvedba raziskave	23
5.3	Analiza rezultatov ter grafična predstavitev	24
5.4	Zaključek raziskave	37
6	SKLEP	40
7	LITERATURA IN VIRI.....	41
7.1	Literatura	41
7.2	Internetni viri	41
8	PRILOGA.....	42
8.1	Vprašalnik.....	42

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Odstotek anketiranih, glede na spol	24
Graf 2: Izobrazbena struktura anketiranih	25
Graf 3: Identifikacija z osnovnimi sporočili.....	26
Graf 4: Identifikacija z osnovnimi sporočili, glede na stopnjo izobrazbe	27
Graf 5: Verjetnost nakupa našega proizvoda.....	28
Graf 6: Rezlogi ne-nakupa našega izdelka	29
Graf 7: Rezlogi za ne-nakup, glede na skupino zaposlenih.....	30
Graf 8: Vpliv zaposlenih na tržno uspešnost podjetja	31
Graf 9: Prodaja naših rešitev	32
Graf 10: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	33
Graf 11: Zadovoljstvo zaposlenih z najnižje ocenjenimi dejavniki	34
Graf 12: Motivacijski dejavniki.....	35
Graf 13: Motivacijski dejavniki v odvisnosti od starosti zaposlenih.....	36

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme

Živimo v času, ki je za proizvajalce investicijske opreme v naši panogi (oprema za industrijske pralnice perila) izredno negotov. Investicije tako zasebnih, kot tudi javnih subjektov se zadnji dve leti intenzivno krčijo. Da ostanemo tehnično, tehnološko ter cenovno konkurenčni na trgu, je potrebno veliko truda vlagati v razvoj novih izdelkov, kar pa samo po sebi še ne pomeni uspešnosti podjetja ter njegov dolgoročni obstoj. Predvsem iskanje novih dolgoročnih poslovnih partnerjev v tujini, kakor tudi končnih kupcev doma, je ključnega pomena. Pri tem pa ne smemo prezreti dejstva, da je za uspešnost realizacije ciljev v precejšnji meri odgovoren kader, ki na tak ali drugačen način prispeva svoj delež v končnem uspehu podjetja.

V našem podjetju so zaposleni ljudje različnih izobrazbenih struktur, ki delajo v proizvodnji, režiji ter servisu. Vsem od naštetih je interes delati ter za opravljeno delo prejemati nagrado. Vsi se zavedajo, da lahko na svojem področju prispevajo veliko, morda še več, ob dobri klimi v podjetju, ki zajema tako dobro delovno okolje, dobre odnose med zaposlenimi, kot nenazadnje tudi primerno plačilo.

V diplomski nalogi sem se osredotočil na načine motiviranja zaposlenih, preučitev dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo, ter analizo ankete.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomskega dela je pridobiti dodatna znanja na področju motivacije in obvladovanja človekovih potreb. S pomočjo raziskave se želimo dokopati do informacij, ki bi nam dale jasno sliko, kakšno je vzdušje v podjetju. Ugotoviti želimo, kakšna so pričakovanja zaposlenih in kakšno je dejansko stanje, kaj jih v podjetju zadovoljuje in motivira, ter kakšna je pripadnost podjetju.

Za cilj smo si zadali analizirati pridobljene podatke iz raziskave in ugotoviti, kateri dejavniki kritično vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih, ter predlagati vodstvenemu kadru, na kakšen način te kritične dejavnike popraviti.

Z raziskavo želimo potrditi ali ovreči naslednje trditve, ki so razvidne iz priloženega vprašalnika.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da bo na dan izvedbe raziskave na delovnem mestu prisotna večina zaposlenih ter da bodo le ti odgovarjali na vprašanja v skladu s svojim prepričanjem. Za izvedbo raziskave mi bodo na voljo vsi podatki.

1.4 Metodologija raziskave

V diplomskem delu smo izvedli poslovno raziskavo večine zaposlenih v našem podjetju, t.j. okrog 65 ljudi. Raziskava je potekala v limitiranem časovnem obdobju in je iz tega vidika tudi statistična. Pri raziskavi smo uporabili deskriptivni in analitični pristop zbiranja podatkov. Deskriptivni pristop je vezan na teoretični del naloge, kjer sem povzel že opisane pristope motivacije in zadovoljstva zaposlenih s strani drugih avtorjev. Raziskavo smo izvedli na način skupinskega anketiranja zaposlenih na način kvalitativnega raziskovalnega modela s strukturiranim in pol strukturiranim tipom vprašalnika. Vprašanja so bila anonimna.

2 MOTIVACIJA

2.1 *Pojem motivacije*

Pod pojmom motivacija se skriva vse, kar v človeku vzbuja nekakšen občutek k lažjemu in boljšemu izvajanju ter doseganju zadanih nalog in ciljev. Ti cilji so lahko izraženi na zasebnem ali pa delovnem področju.

Na zasebnem področju si ponavadi te cilje zastavljamo sami ali pa so plod konkretnih situacij v življenju, ki so nas privedla do drugačnega razmišljanja in v nas vzbudila neko željo ali upanje po doseganju nečesa novega, boljšega. V takšnih situacijah je sam motiv za doseg nečesa v nas samih in prav sami se tako najboljše motiviramo.

Na delovnem področju ponavadi za našo motivacijo skrbijo drugi, ki se v želji po čim večji produktivnosti, samostojnosti ter inovativnosti posameznikov ter celote za doseganje zadanih ciljev poslužujejo najrazličnejših oblik motivacije. Ker se človek do človeka razlikuje, je potrebno dobro poznati motivacijske subjekte posameznika, vendar nas, kot večino, motivirajo približno enaki motivatorji. Ti so lahko izraženi v najrazličnejših oblikah nagrajevanja, posebnih bonitet zaposlenih, dodatnega izobraževanja, ustvarjanja dobrih delovnih pogojev, prilagodljivega delovnega časa, možnosti izražanja svojih zamisli in še bi lahko našteval.

Oblike pozitivnega spodbujanja pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe posameznika v nasprotju z negativnimi spodbudami, kot so kazni ali graje, ki pa človeka odvrčajo od neželenih ciljev (Ivanko, Stare, 2007, 70).

Poznamo različne vrste motivov ki različno vplivajo na motivacijo posameznika. V osnovi motive delimo na primarne in sekundarne. Primarni so vsi motivi, ki so neposredno povezani z našimi osnovnimi potrebami ter mu omogočajo, da preživi, ne privede do občutka manjvrednosti, osamljenosti, zavrženosti. Ti motivi so lakota, žeja, potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, simpatiji itd. Sekundarni motivi pa v primeru, da niso izpolnjeni, ne ogrožajo življenja človeka ampak v njem vzbujajo zadovoljstvo (Lipičnik, 1998, 156-159).

V naravi pa obstaja zakon o ohranitvi energije, ki pravi, da ostaja vsota vseh energij stalna, da energija ne nastaja iz nič in se ne izgubi v nič. Lahko se le spreminja. V kolikor nekaj počnete z ljubeznijo in predanostjo, doživite srečo in zadovoljstvo. Manj energije ko vlagate, slabši so

rezultati, kar pomeni tudi pomanjkanje veselja. Skrivnost motivacije je: »Od življenja dobite nazaj tisto, kar v vsakem trenutku vanj vložite« (Sprenger, 1997, 68).

2.2 Motivacijske teorije

Vrsto let se že posamezniki trudijo raziskati kaj, zakaj in kako posamezni dejavniki vplivajo na motiviranost posameznika v določenem okolju. Do popolnih rezultatov se še po mojem mnenju do sedaj niso dokopali in se nikoli tudi ne bodo, kajti ljudje ter okolje se nenehno spreminjajo in prilagajajo, tako da tudi njihove vrednote spreminjajo obliko in pomen. Kljub temu pa so se teoretiki dokopali do nekaterih spoznanj in razvili različne teorije, ki se med seboj razlikujejo glede na dejavnike motiviranja, mehanizme motiviranja, kot tudi cilje. Tako se teorije med seboj prepletajo ter dopolnjujejo. Predstavil bom samo nekatere med njimi.

Maslowa teorija

temelji na nenehnem zviševanju potreb in ciljev posameznika, pri katerem dosežen cilj več ne motivira dovolj, zato se pojavi višja potreba in cilj, kot nova motivacija. Razvrstil jih je v pet stopenj, ki se hierarhično stopnjujejo, in jo lahko ponazorimo tudi s piramido ali stopnicami, in sicer:

- fiziološke potrebe,
- osnovna potreba je zadovoljiti primarne biološke motive ali drugače tudi fiziološke potrebe, kar omogoča preživetje,
- potrebe po varnosti,
- potrebe po pripadnosti in ljubezni,
- potrebe po ugledu ali samospoštovanju,
- želja po samopotrjevanju pomeni zadovoljitev želje po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti (Lipičnik, 1998, 164).

Teorija ERG ali Adelferjeva teorija

Temelji na oblikovanju tristopenjske lestvice potreb (obstoj, pripadnost in razvoj), ki pa ni tako strogo hierarhična kot Maslowa. Posameznika lahko tako motivira več vrst potreb istočasno, kot je potreba po pripadnosti in osebnem razvoju (Ivanko, Stare, 2007, 80).

Leavittova motivacijska teorija

Temelji na sprožilcu celotnega procesa, to je potreba po nečemu ali pomanjkanje nečesa, kar pri posamezniku izzove nekakšno aktivnost. Potrebi sledi napetost, ki jo doživljamo kot nemir, neprijetnost, v določenih situacijah pa je lahko prijetnega občutka. Vsaka potreba ima svoj cilj, ki je od potrebe do potrebe različen. Cilj zadovolji potrebo ali jo zmanjša, vendar dosega cilja zmeraj prinese olajšanje. Aktivnost je proces, ki ga povzročata potreba in napetost skupaj, in je vodilo do cilja.

Z vidika vodje je zelo uporabno motivacijsko orodje, kajti za želeno aktivnost posameznika ali skupine ljudi mora vodja omogočiti doseganje zadanega cilja, na osnovi katerega bi kasneje posameznik ali skupina doživela olajšanje ((Lipičnik, 1998, 167).

Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je v svojih anketah želel izvedeti od zaposlenih kateri dejavniki pri njihovem delu povzročajo največje zadovoljstvo in kateri največje nezadovoljstvo. Iz dobljenih rezultatov je ugotovil, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo raven zadovoljstva. Te dejavnike je poimenoval motivatorji ter higieniki. Motivatorji tako ljudi motivirajo ter prinašajo zadovoljstvo, higieniki pa preprečujejo nezadovoljstvo. Zato je potrebno v podjetju vnesti ustrezne higienike, ki postavijo osnovo za motivatorje. Rezultati raziskav so tudi pokazali, da noben dejavnik ni samo motivator ali samo higienik (Možina, 1998, 152-153).

Z vidika vodje je zelo uporabno motivacijsko orodje, kajti za doseganje cilja lahko uporablja tako motivatorje, kot higienike. S prvimi bo dosegel večjo zagnanost in učinkovitost pri delu, z drugimi pa splošno zadovoljstvo delavcev ((Lipičnik, 1998, 169).

2.3 Vloga vodje pri spodbujanju motivacije

Vloga posameznega vodje v podjetju je načrtovanje, usklajevanje in razdeljevanje nalog posameznika ali tima, kontroliranje ali nadziranje dela ter na koncu tudi ocena uspešnosti realizacije.

Vodje morajo dobro poznati osebnostne in motivacijske lastnosti posameznika, kot so lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznika, kar jim pomaga pri razvrstitvi teh na ustrezno delovno mesto, hkrati pa jim to omogoča, da bolj kakovostno spremljajo razvoj posameznika ter uporabljajo zanj ustrežnejše oblike spodbujanja (Ivanko, Stare, 2007, 85; povz. po Možina, 1998, 16).

Vodje sami na podlagi lastnih izkušenj ter lastnosti zaposlenih izbirajo načine motiviranja, ki pa v konkretnih primerih temeljijo na zakonitostih. Omenil bom nekaj najpomembnejših zakonitosti, in sicer:

- ne obljublajte in ne grozite, če ne nameravate držati besede,
- določite timsko poslanstvo, na katerem sloni vsa skupinska dejavnost,
- uporabljajte humor za rahljanje medsebojnih napetosti med člani tima,
- vsak član tima bi moral dobiti nalogo, ki ustreza njegovi nadarjenosti. Ne zahtevajte od vratarja, da bo igral v napadu,
- v težkih trenutkih spodbujajte člane tima, da držijo skupaj in si dajejo moralno oporo,
- ne nagrajujte izstopajočih članov tima na račun ostalih,
- motivacija tima znatno naraste, ko:
 - člani zapazijo da napredujejo,
 - člani zaupajo svojemu vodji,
 - se članom zdi sodelovanje v timu zanimivo in pomembno,
 - so člani nagrajeni za svoj trud,
 - so člani ponosni na svoj trud,
 - se člani medsebojno spoštujejo.
- pokažite na napake ne da bi grajali,
- če vsak prispeva največ, kar zmore, pa čeprav rezultati niso ravno bleščeči, si zasluži udeležbo pri nagradah (Sang H.Kim, 2001, 67-71).

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 *Opredelitev zadovoljstva zaposlenih*

Kot organizacija, ki se ukvarja s proizvodnjo, servisom ter trženjem izdelkov, poskušamo nenehno vzpostavljati ravnovesje med zadovoljstvom zaposlenih, kakor tudi zadovoljstvom kupcev naših izdelkov in storitev. Povsem jasno je, da je potrebno za dosego slednjega predvsem veliko postoriti v samem podjetju, kajti kvaliteta končnega produkta ali storitve je odvisna od ljudi zaposlenih tako v razvoju, proizvodnji in na kraju tudi servisu. Spomnim se slogana iz naše polpretekle zgodovine, sobivanja v skupni domovini, kjer je kupec legendarnih Zastavinih izdelkov moral imeti srečo, da je dobil takšnega brez napak. In slogan, "kakva meni plata takva tebi vrata", v prevodu "kakšna meni plača, takšna tebi vrata" nas opozarja prav na problem nezadovoljnega zaposlenega. Zelo težko je namreč odkrivati in odkriti vse skrite napake, ki jih lahko zagreši delavec namenoma ali pa iz površnosti, ki je nezadovoljen trenutno ali venomer.

Najboljša strategija podjetja je, da poskuša odstraniti vzroke nezadovoljstva. Ker pa jih v celoti ni zmeraj možno odstraniti, se mora pripraviti tudi na možnost, da se z njimi spopade. V ta namen imajo podjetja posebej izdelane postopke svetovanja delavcem in postopke za pritoževanje (Možina, 1998, 155).

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek zaznavanja posameznika, ki ga delimo na tri vidike:

- vrednost: zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki si jo posameznik zavestno ali podzavestno želi doseči,
- pomembnost: zaposleni imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar pa zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Za nekoga je zadovoljstvo visoka plača, za drugega pa službena potovanja,
- zaznavanje: pomeni kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Zaposleni lahko tako različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje (Treven, 1998, 131-132; povz. po Hollenbeck, Wright, 1994).

Enostavno lahko zadovoljstvo pri delu opišemo kot občutek posameznika, na osnovi katerega se rad odpravlja na delo, se veseli sodelavcev, se dobro počuti pri opravljanju delovnih nalog, se veseli novih izzivov itd. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke. Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih.

Strokovno lahko zadovoljstvo zaposlenih definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008, 4).

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Glede na dejstvo, da smo si ljudje različni, tako lahko trdimo, da posamezne ljudi zadovoljujejo različne stvari. Nekateri so zadovoljni že z pričakovano višino plače, drugi potrebujejo zraven plače še dobro delovno okolje ali pa posebne majhne bonitete. Nekatere osrečuje in zadovoljuje že sam izziv zadane naloge, ki pa ga lahko sami rešujejo. Takšnih in drugačnih faktorjev, ki v nas zbujejo zadovoljstvo, je veliko.

Različni avtorji zelo različno definirajo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Možina je tako dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združili v šest skupin, in sicer:

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela,
- samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in podjetja,
- plača, dodatki in ugodnosti,
- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela,
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi,

-delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno (Možina, 1998, 156).

Moorhead in Griffin delita dejavnike v tri večje skupine:

- organizacijski dejavniki,
- skupinski dejavniki,
- osebni dejavniki.

George in Jones pa v štiri skupine:

- osebnost,
- vrednote,
- narava dela,
- družbeni vpliv

(<http://www.benstat.si/2012/11/29/definiranje-zadovoljstva-zaposlenih/>, dne 17.12.2012).

Osebnost zaznamujejo trajna občutja, mišljenja in obnašanje. Ljudje se med seboj razlikujemo po osebnostnih lastnostih. Del le teh je dedno podedovanih, del pa privzgojenih in pridobljenih v življenju, zlasti v mlajših letih. Zaradi tega se osebnost s starostjo lahko spreminja (<http://www.docstoc.com/docs/112985716/Dejavniki-ki-vplivajo-na-zadovoljstvo-zaposlenih>, dne 17.12.2012). Dobro je poznati osebnost zaposlenega, kajti na ta način bomo lažje razumeli kaj si posameznik misli, kako reagira v določenem trenutku ter kaj občuti. Osebnostno poznavanje zaposlenega nam je v veliko pomoč, saj s pomočjo tega lažje izboljšamo zadovoljstvo posameznika. Največkrat pri zaposlenih proučujemo naslednje osebnostne lastnosti, ki so povezane z delom, in sicer:

- ekstroventiranost: ti ljudje so zelo družabni, odprti, so zelo radi v družbi,
- introventiranost: ti ljudje so zaprti sami vase in ne kažejo čustev, ter nedružabni, radi delajo,
- optimisti: ti vidijo vse stvari pozitivno in jih tako tudi razumejo ter si jih razlagajo,
- pesimisti: na vse gledajo črno in stvari okrog sebe sprejemajo negativno,
- ujemanje z drugimi: nepogrešljiva lastnost timskih delavcev, so prijetni tudi v druženju,
- vztrajnost in doslednost: je lastnost ljudi, ki imajo močno razvite organizacijske sposobnosti in so skrbni,

-odprtost: ljudje, ki so odprti za sodelovanje imajo širši interes. Zanimajo jih razne novosti, ki so jih pripravljene tudi sprejeti. So navadno odprti za tveganje (http://www.ediplome.fm-kp.si/Zidar_Matjaz_20091028.pdf, dne 17.12.2012; povz. po George in Jones, 1999, 78).

Vrednote so delavčeva osebna prepričanja, kakšne cilje in rezultate lahko pričakuje za zadovoljevanje potreb od svojega dela in kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu (<http://www.docstoc.com/docs/112985716/Dejavniki-ki-vplivajo-na-zadovoljstvo-zaposlenih>, dne 17.12.2012; povz. po George, Jones, 1996, 64). Od podjetja lahko zaposleni za opravljeno delo pričakuje varnost sebe in družine, spoštovanje, družbeno razpoznavnost. Od zaposlenih pa se na delovnem mestu pričakujejo naslednje vrednote, kot so poslušnost, iznajdljivost, samo kontrola, spoštovanje nadrejenih.

Delovne vrednote so raziskovalci razdelili v dve skupini:

- notranje vrednote dela,
- zunanje vrednote dela.

Notranje vrednote so vezane na samo naravo dela. Delavci, ki imajo željo po učenju novosti, dodajo pomembne prispevke in izkoristijo vse možnosti njihovega delovnega mesta, spadajo v skupino notranje vrednote dela.

Zunanje vrednote so povezane s posledicami dela. Delavci, katerih glavni namen je na primer denar, varnost dela, status, družjenje, sodijo v skupino zunanje vrednote dela. Delo vidijo kot omogočanje ekonomske varnosti (<http://www.docstoc.com/docs/112985716/Dejavniki-ki-vplivajo-na-zadovoljstvo-zaposlenih>; dne 17.12.2012).

Narava dela je najpomembnejši vir zadovoljstva zaposlenega. Pod naravo dela sodi delo samo, delovni pogoji, odnosi s sodelavci, delovni čas. Okolje, v katerem oseba dela, je lahko zanimivo ali dolgočasno, odgovorno in povezano z novimi izzivi, kar daje zaposlenemu določeno vrednoto na delovnem mestu.

Imamo tri pomembne dejavnike zadovoljstva, ki so:

- čustveni odziv na delovne razmere,
- določanje uspešnosti in nagrajevanje pri delu,
- predstavlja jih več dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, kot so:
delo kot takšno: obseg dela, s katerim se dodeljuje posamezniku zanimive delovne naloge, priložnosti za izobraževanje in možnost sprejemanja odgovornosti,

plača: višina plače, ki jo posameznik dobi ter kako jo vidi v primerjavi z ostalimi sodelavci,
napredovanje: možnost napredovanja na hierarhični lestvici,
vodenje: sposobnost vodje, da zagotovi strokovno pomoč in vedenjsko podporo,
sodelavci: stopnja, do katere so sodelavci pripravljeni nuditi tehnično in socialno podporo
(Luthans, 1995, 126).

Družbeni vpliv predstavlja cela vrsta dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo vedenje. Največji vpliv na posameznika na delovnem mestu imajo sodelavci, ki so neprestano ob njem. Prav tako pa nanj vplivajo skupine ljudi, s katerimi se družijo, kulturne navade okolice, v kateri živi in dela. Razporeditve vseh teh skupin posredno vplivajo na stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu (<http://www.docstoc.com/docs/112985716/Dejavniki-ki-vplivajo-na-zadovoljstvo-zaposlenih>; dne 18.12.2012, povz. po George in Jones, 1996, 70).

Raziskava, opravljena na reprezentativnem vzorcu slovenske populacije iz leta 1994, je pokazala, da k zadovoljstvu z delom največ prispevajo dejavniki, kot so:

- možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu,
- samostojno razporejanje delovnega časa,
- nizek neposredni nadzor vodij,
- dobre fizične delovne razmere.

Našteti dejavniki so prispevali kar dve tretjini k zadovoljstvu z delom. Ostali, prav tako pomembni dejavniki, so še:

- sodelovanje pri odločanju v organizaciji,
- možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela,
- osebni dohodki in dodatki k plači,
- telesni napor pri delu,
- verjetnost poškodb in obolenj pri delu,
- spori na delovnem mestu (Možina, 1998, 153-154).

3.3 Merjenje organizacijske klime

Najprej bi se rad na kratko dotaknil pojma organizacijska klima, organizacijska kultura, delovno ozračje, itn. Vsi ti nazivi pomenijo dejansko nekakšno vzdušje v podjetju, odnose med zaposlenimi, odnose do nadrejenih, pripravljenost na nove izzive, skupna prepričanja in pričakovanja, norme, delovni pogoji, itn. Na pozitivno klimo zelo močno vplivajo dejavniki, ki zaposlene razveseljujejo, osrečujejo in družijo. V kolikor zaposleni čutijo, da so del celote, da lahko soodločajo, so zadovoljni s prejemki, imajo skupno vizijo in nenazadnje vidijo v svojem delu nek doprinos h kvaliteti izdelkov in storitev, je učinkovitost in uspešnost podjetja skoraj zagotovljena. Nasprotje temu je negativna klima, katere razlogi so negativni odnosi med zaposlenimi, slabo vzdušje glede prejemkov itn., kar posledično vodi k slabi produktivnosti ter slabši kvaliteti izdelkov in storitev.

Vsaka organizacija ima klimo, vrednote, strateške cilje, ravnateljski slog in filozofijo – svojo organizacijsko kulturo (<http://www.creatoor.com/organizacijska-kultura>, dne 11.12.2012).

Da bi ugotovili kakšna klima je prisotna v podjetju, je potrebno izvesti analizo le te. Najpogosteje se za ugotavljanje poslužujemo kvantitativnih metodologij raziskovanja z vprašalniki.

»Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik, 1998, 75).

Glede na številne raziskave, ki so bile opravljene na temo organizacijske klime v podjetjih, so le te pokazale skupne značilnosti, katere je smiselno preučevati, da dobimo ustrezne odgovore.

Preučevati je potrebno:

- odnos vodstva do ljudi,
- sprejemanje odgovornosti,
- medsebojni odnosi.

Dobljeni rezultati so dobra osnova za nadaljnje razprave, kajti z njimi dobimo realno stanje v podjetju. Le to nam je osnova, da vemo kaj je potrebno v podjetju spremeniti in na katerih področjih, da se klima izboljša.

Vprašalniki naj bodo sestavljeni iz konkretnih vprašanj, ki so obenem trditve. Anketiranec pa izraža stopnjo strinjanja s trditvijo, ki je vnaprej napisana. Lahko uporabljamo številčno lestvico "od 1-5 ali več, kjer 1 pomeni nizko raven strinjanja, 5 pa zelo se strinjam" ali pa besedno, "se ne strinjam, se strinjam, se zelo strinjam". Le tako pridobljene rezultate lahko tudi ustrezno analiziramo in predstavimo.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA K.-T. D.O.O.

Podjetje Krebe-Tippo d.o.o Maribor, je zasebno podjetje z 65 zaposlenimi.

V podjetju nadaljujemo 56 letno tradicijo na področju projektiranja, proizvodnje, prodaje in servisiranja opreme za pranje perila naših predhodnih podjetij HIMO, PRIMAT-PRALNA TEHNIKA in TIPPO.

Pričetek proizvodnje opreme za pralnice sega v leto 1956. V tem letu so bili v podjetju HIMO izdelani prvi pralni stroji v večjem številu. To so bili gospodinjski pralni stroji TO2, kapacitete 2 kg, ki so se vrteli samo v eno stran, so pa po mnenju gospodinj perilo kar lepo oprali. Leta 1961 so se izdelovali stroji A04, kapacitete 4 kg, prav tako namenjeni gospodinjstvu. Bistvena novost omenjenega stroja je bila, da se je vrtel v levo in desno ter da je imel časovno nastavitev gretja vode v stroju. Vzporedno so se proizvajale tudi centrifuge s kapaciteto 8 in 15 kg ter nato sušilniki in likalni stroji.

Tako je bila do leta 1965 osvojena vsa oprema, po takratnih merilih potrebna v modernih pralnicah. Vsi stroji iz tega obdobja, tako malih in velikih kapacitet, so bili enostavni in robustni, kljub temu pa tehnično in tehnološko popolnoma enakovredni strojem tujih proizvajalcev.

Od leta 1969, po združitvi podjetij PRIMAT in HIMO, se je proizvajala pralna oprema pod blagovno znamko PRIMAT-Pralna tehnika, po letu 1989 pa pod blagovno znamko TIPPO, ki jo je leta 1993, skupaj z celotno proizvodnjo, kupilo zasebno podjetje KREBE d.o.o in tako danes nadaljujemo tradicijo proizvodnje pralne opreme z lastno in zaščiteno blagovno znamko KREBE-TIPPO .

V letu 1996 smo naše poslovanje iz starih dotrajanih objektov preselili v nove poslovne in proizvodne prostore v industrijsko cono MARIBOR-TEZNO, v Špelino ulico 19. Novi, sodobni proizvodni in poslovni prostori, oprema ter dolgoletne izkušnje naših delavcev in sodelovanje z tujimi proizvajalci opreme za pralnice perila nam omogočajo, da lahko ponudimo nove tehnološko najsodobnejše in kvalitetne proizvode, originalne rezervne dele, servisne usluge in kompletni inženiring za rekonstrukcijo obstoječe ali nove opreme v pralnicah perila.

Leta 1999 je podjetje Krebe-Tippo pridobilo certifikat kakovosti ISO9001.

4.1 Dejavnost podjetja

Dejavnost podjetja obsega projektiranje, izdelavo in prodajo industrijskih strojev za pranje, sušenje in likanje perila. Oprema je namenjena za majhne, srednje in velike pralnice v gostinskih objektih, vrtcih, domovih ostarelih, hotelih in zdravstvenih ustanovah.

Velja omeniti, da smo usposobljeni za realizacijo celotnega inženiringa opremljanja pralnic in servisiranja celotnih objektov.

Naš proizvodno prodajni program zajema sledeče stroje:

- pralni stroji, kapaciteta od 6 do 200 kg/suho perilo,
- pralni stroji MEDICO, kapacitete od 16 do 200 kg/suho perilo,
- sušilni stoji, kapacitete od 6 do 75 kg,
- likalno-sušilne stroje, kapacitete 20 do 320 kg zlikanega perila /h,
- dodatna manipulativna oprema: vozički, regali, mize, itd.

Stroje je možno izdelati v elektro, parni, oljni ali kombinirani izvedbi (elektro-para). Stroje iz našega kooperacijskega programa pa tudi v plinski izvedbi.

Prodajamo originalne rezervne dele in servisiramo sedanje stroje in stroje naših predhodnih podjetij HIMO, PRIMAT-PRALNA TEHNIKA in TIPPO.

5 ANALIZA RAZISKAVE

5.1 Namen in cilji raziskave

Glede na zastavljen vprašalnik smo želeli dobiti bolj jasno sliko na dva poglobljena sklopa vprašanj. V prvem sklopu, ki se nanaša na zaposlenega kot del celostne podobe podjetja, smo želeli dobiti odgovore o samem delu v podjetju, kakšna so naša mnenja o lastnih produktih in storitvah ter kaj vpliva po njihovem mnenju na kupčeve odločitve o nakupu naših izdelkov. Drugi sklop je osredotočen na klimo v podjetju, kako so zaposleni zadovoljni, ter opredeliti motivacijske faktorje, ki si jih zaposleni najbolj želijo.

Cilj analize podatkov nam bo pomagal poiskati način ter faktorje, ki bi najboljše pripomogli k splošnemu dvigu klime ter posredno večji produktivnosti ter še kvalitetnejšim izdelkom. Prav tako bi radi izvedeli kakšen je možen vpliv zaposlenega na uspešnost podjetja.

5.2 Izvedba raziskave

Raziskavo smo izvedli v več skupinah od 8-12 ljudi naenkrat. Skupno je bilo anketiranih 21 zaposlenih v režiji in servisu ter 38 zaposlenih v proizvodnji. Skupaj 59 zaposlenih, kar je na število trenutno zaposlenih dobrih 90%. Ostali so bili odsotni iz podjetja. Izvzeti so bili prav tako lastniki podjetja, ki so zaposleni v vodstvu.

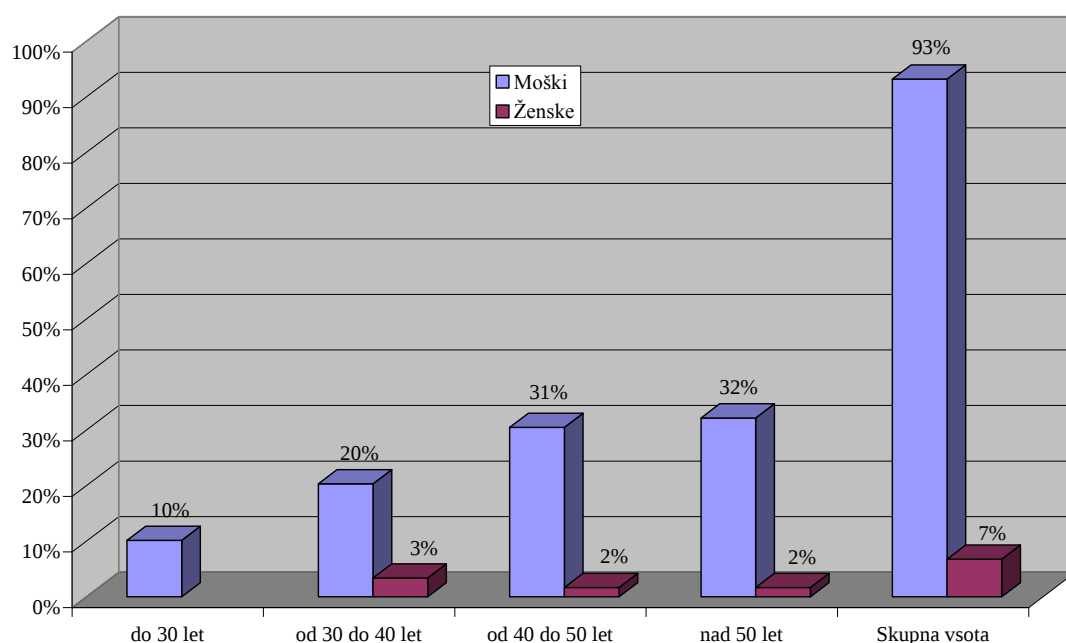
Vrnjeni vprašalniki so v večini primerov dobro izpolnjeni, bilo pa je tudi nekaj takšnih, ki na vsa vprašanja niso odgovorili ali pa so delno odgovorili. Vse vprašalnike smo obravnavali kot sprejemljive, vendar v skupnih rezultatih za posamezna vprašanja, vprašalniki z neizpolnjenimi vprašanji ali delno izpolnjenimi vprašanji, niso bili zajeti. Izjema je le vprašanje 10, na katerega je pravilno izpolnilo samo 16 anketirancev, kar znaša 27% vseh anketiranih. Analizo smo vseeno izvedli.

Dobljeni rezultati so bili analizirani ter so grafično in opisno prikazani.

5.3 Analiza rezultatov ter grafična predstavitev

Vprašalnik je bil zasnovan v dveh sklopih, katerega prvi del se nanaša na identifikacijo zaposlenih s celotno podobo podjetja, drugi sklop pa zajema dejavnike zadovoljstva zaposlenih ter motivacijske dejavnike posameznika.

Vprašanja o spolu ter starosti anketirancev-zaposlenih v podjetju smo združili ter odgovore predstavili v spodnjem grafu.

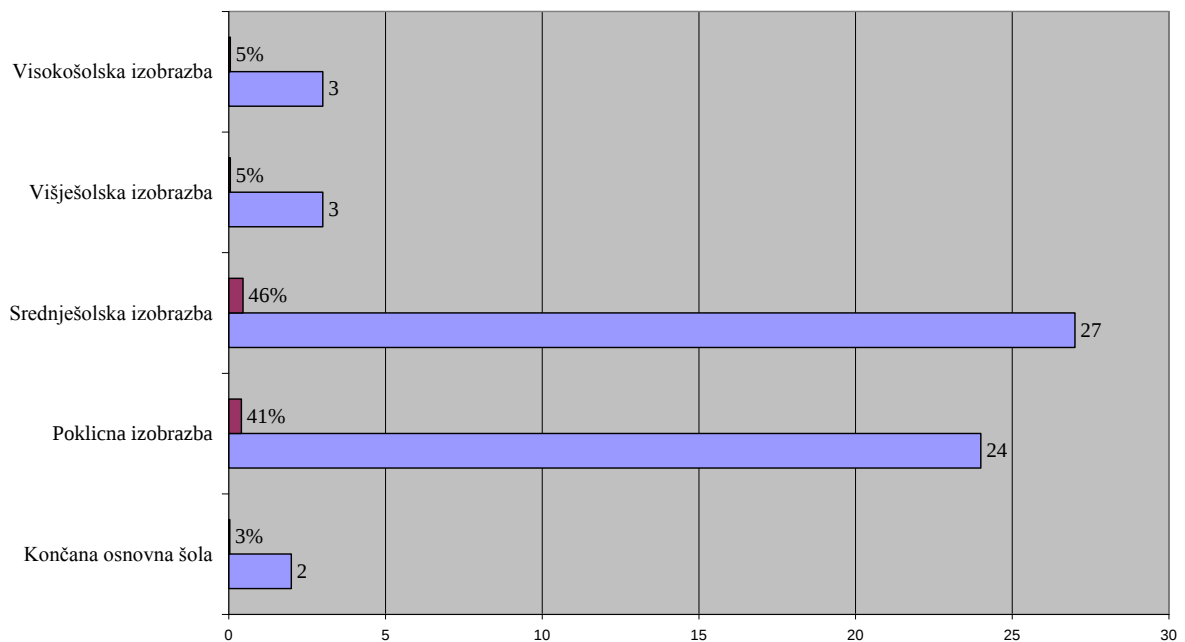


Graf 1: Odstotek anketiranih, glede na spol

Vir: Lasten

Iz tabele je razvidno, da je v bilo anketiranih 7% žensk in 93% moških. Glede na starost pa je 10% anketirancev, starih do 30 let, 23%, starih od 30 do 40 let, 33%, starih od 40 do 50 let, ter 34%, starejših od 50 let. Zastopanost žensk v podjetju je relativno nizka in prav nobena ne dela v proizvodnji.

V spodnjem grafu je prikazana izobrazbena struktura anketirancev.



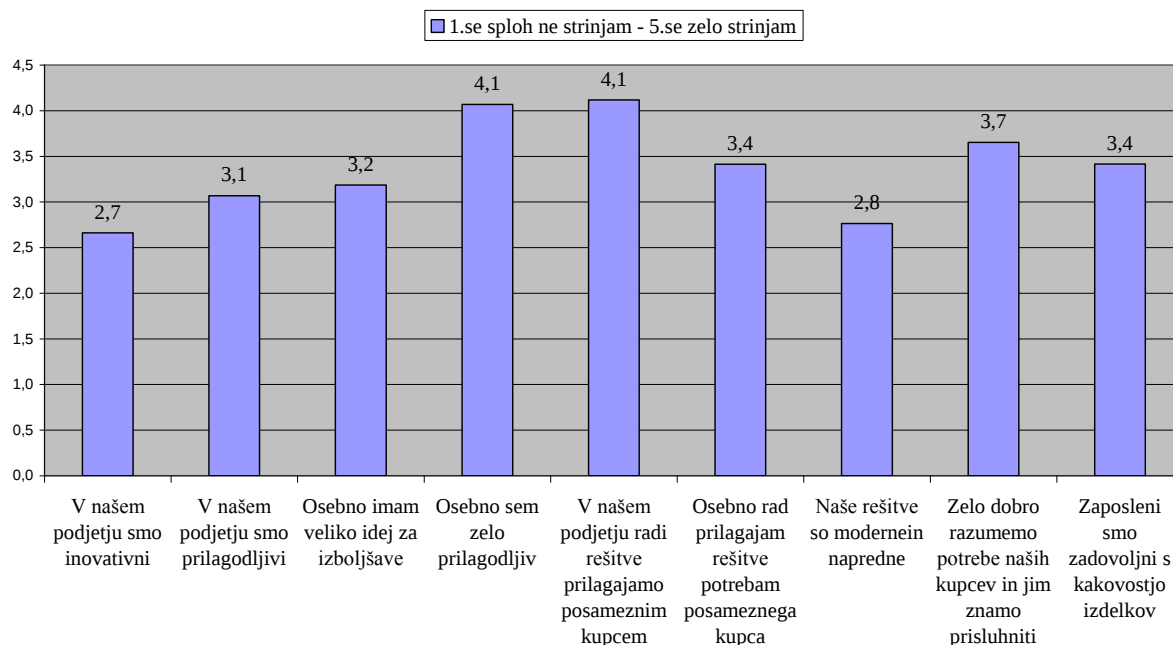
Graf 2: Izobrazbena struktura anketiranih

Vir: Lasten

Glede na dejstvo, da smo proizvodno podjetje, je tudi izobrazbena struktura temu primerna. Skupaj kar 51 anketiranih, kar znaša 87% vseh, ima poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Velika večina njih dela v proizvodnji ali servisu.

V naslednjem vprašanju smo ugotavljali, koliko se zaposleni identificirajo s posameznimi vidiki osnovnih sporočil – inovativnost in prilagodljivost.

Identifikacija z osnovnimi sporočili.



Graf 3: Identifikacija z osnovnimi sporočili

Vir: Lasten

Osnovna sporočila so zastavljena v pomensko enakih sklopih, vendar se razlikujejo glede na osebni vidik in vidik celotnega podjetja. Prvi dve izjavi tako ugotavljata mnenje o inovativnosti in prilagodljivosti celotnega podjetja, drugi dve izjavi pa o mnenju glede samega anketiranega. Tako smo dobili štiri proučevane sklope – glede na osebni/podjetniški vidik in inovativnost/prilagodljivost.

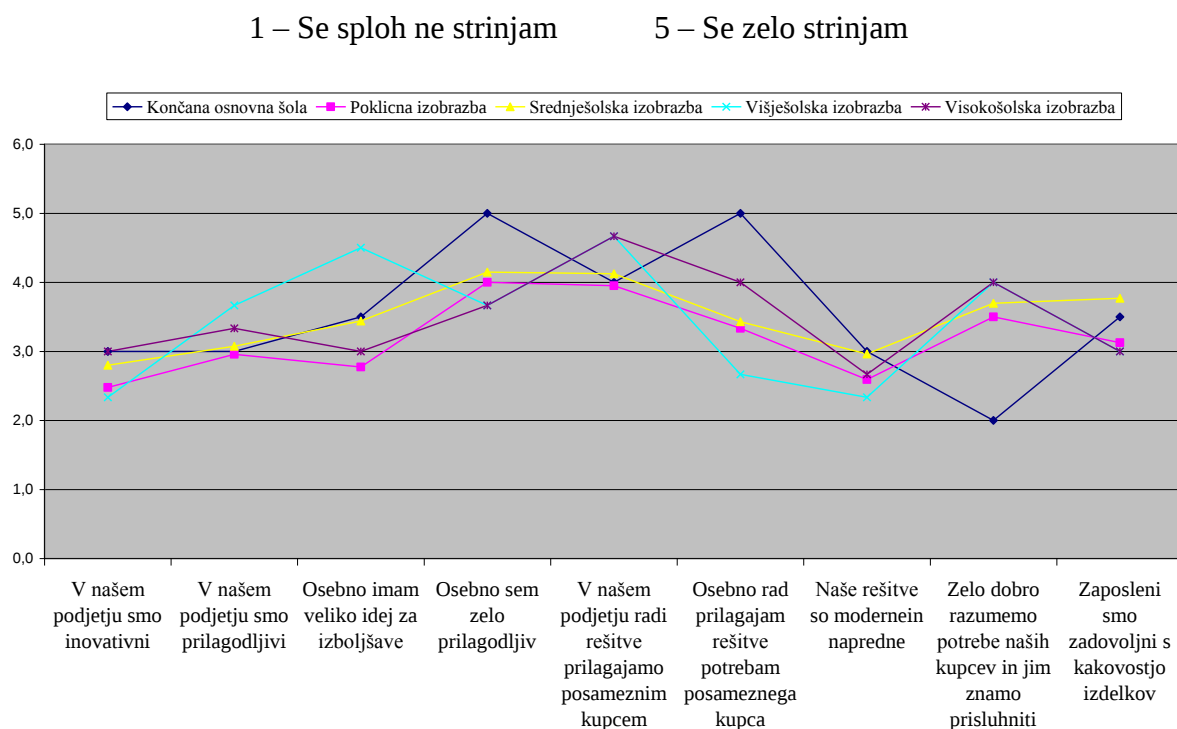
Zaposleni se veliko bolj identificirajo s prilagodljivostjo, kot z inovativnostjo. Pri sporočilih, ki so ocenjevale prilagodljivost (2, 4, 5, 6 in 8), so zaposleni podajali višje ocene, kot pri sporočilih, kjer se je ocenjevala inovativnost (1, 3, 7) oziroma naprednost.

Zanimivo je, da se v prvih štirih izjavah zaposleni pozicionirajo kot bolj inovativni in prilagodljivi v primerjavi s celotnim podjetjem, med tem ko peta in šesta izjava kažeta obratno v odnosu do kupca. Čeprav se torej zaposleni čutijo osebno bolj prilagodljive, kot je povprečno v podjetju (primerjava izjav 2 in 4), so ocenili, da podjetje bolj rado prilagaja rešitve potrebam posameznih kupcev, kot to počnejo sami (primerjava izjav 5 in 6). Iz tega bi

lahko ugotovili, da so zaposleni sicer dokaj pripravljeni na prilagajanja, vendar ne toliko v smeri zadovoljevanja potreb kupcev, kot v smeri iskanja novih rešitev z lastnim prilagajanjem. Kot lahko torej ugotovimo iz analize odgovorov na to vprašanje, obstaja visoka stopnja identifikacije s sporočilom prilagodljivosti in nekoliko manjša s sporočilom inovativnosti.

Glede same kakovosti se je večina opredelila za zlato sredino.

Pod istim vprašanjem smo hoteli podatke primerjati še s stopnjo izobrazbe, kar kaže spodnji graf.



Graf 4: Identifikacija z osnovnimi sporočili, glede na stopnjo izobrazbe

Vir: Lasten

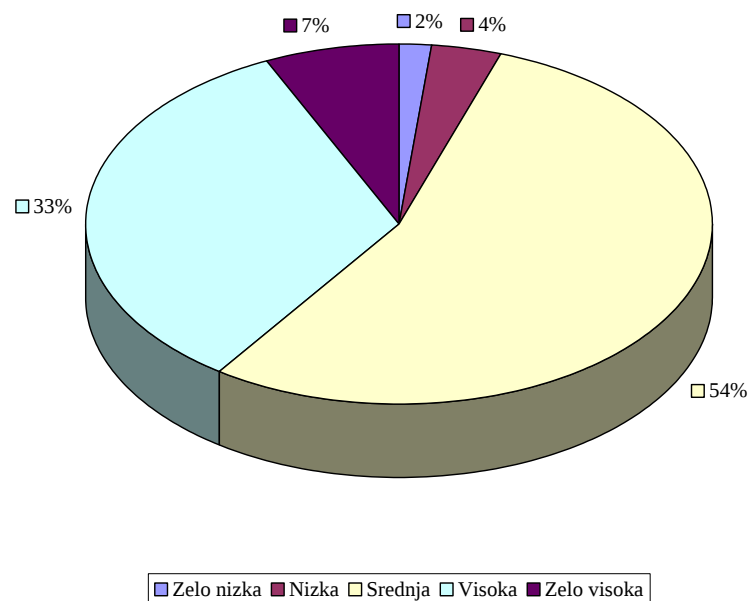
Zanimivo je, da se zaposleni z visokošolsko izobrazbo pri izjavi 4 (osebna prilagodljivost) in 6 (osebno rad prilagajam rešitve potrebam posameznega kupca), bistveno bolj strinjajo z izjavo, kot ostali. Vendar se istočasno izrazito ne strinjajo z izjavo 8 (zelo dobro razumemo potrebe naših kupcev in jim znamo prisluhniti), glede na ostale, ki so nekje enakega mnjenja. Iz podanih izjav je tako zelo težko sklepati ali so verodostojne. Prav tako se vidi veliko odstopanje v izjavah višješolsko izobraženih, v primerjavi izjav 3 (osebno imam veliko idej za

izboljšavo), v kateri se izražajo, da se zelo strinjajo ter izjavo 7 (naše rešitve so moderne in napredne), s katero se manj strinjajo. Rezultat nam govori, da sicer imajo ideje, vendar jih ne implementirajo v izdelek.

Verjetnost, da bi kupili Krebe-Tippo rešitev.

Za uspešnost je vsekakor bistvenega pomena identifikacija zaposlenih z lastnimi rešitvami in zaupanje v njih. Zato smo postavili zaposlenim preprosto vprašanje, kakšna je verjetnost, da bi kupili Krebe-Tippo rešitev.

Verjetnost, da bi kupili Krebe-Tippo rešitev.



Graf 5: Verjetnost nakupa našega proizvoda

Vir: Lasten

Na grafu vidimo razporeditev odgovorov iz vseh vprašalnikov, iz česar je očitno, da je kar 87% zaposlenih odgovorilo s srednjo ali visoko verjetnostjo, da bi kupili rešitev Krebe-Tippo. Le 2% je izredno negativnih odgovorov ter 7% tistih, ki odgovarjajo z nizko verjetnostjo nakupa. Razporeditev ocen kaže na dokaj dobro zaupanje v lastne izdelke.

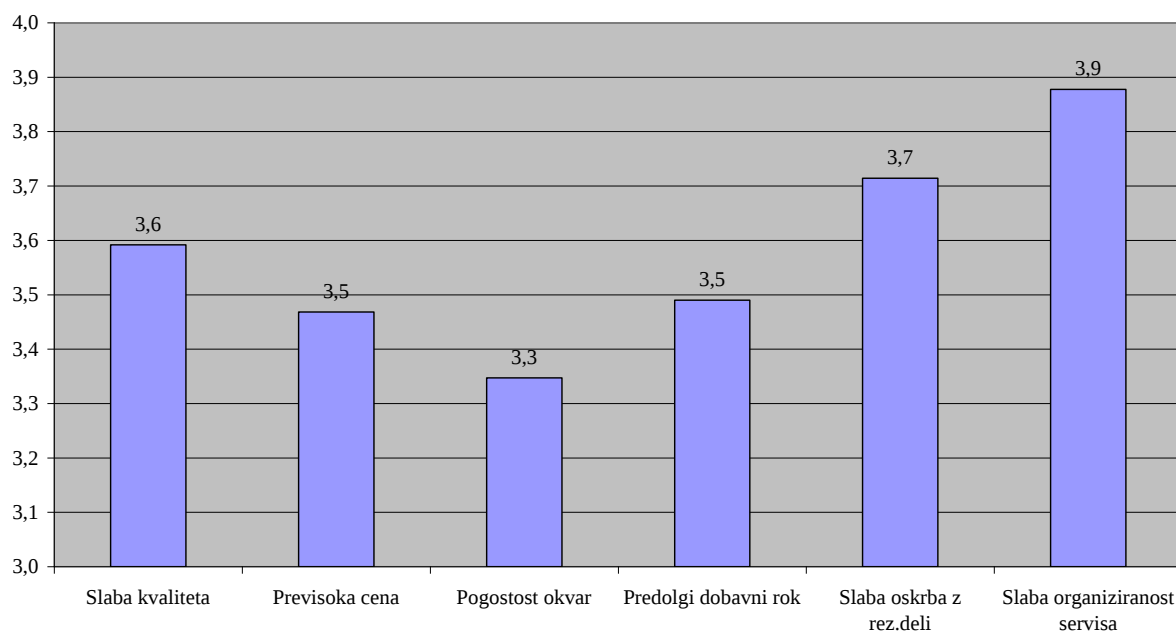
Razlogi za ne-nakup

Z odgovori v naslednjem, 6. Vprašanju, smo ugotavljali največje kritike, ki jih imajo zaposleni do podjetja in proizvodov. S tem so v bistvu izražali mnenje o tem, kaj se jim zdi najbolj negativno. Zastavili smo jim 6 fiksnih vprašanj ter sedmo, ki je bilo odprtega tipa, tako da je posameznik lahko izrazil svoje mnenje na svoj način, v kolikor vprašanj, ki so za posameznika najbolj pomembna, ni našel v osnovnih vprašanjih.

Pomoč pri tržni uspešnosti podjetja

1 – največji razlog za ne-nakup

5 – najmanjši razlog za ne-nakup

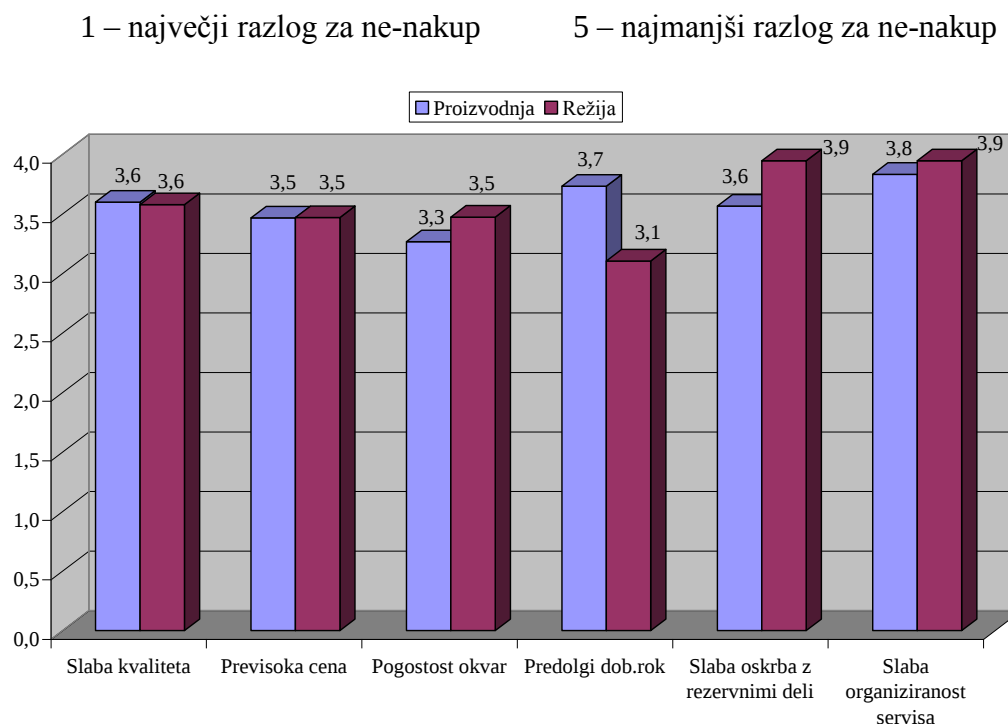


Graf 6: Razlogi ne-nakupa našega izdelka

Vir: Lasten

Iz grafa je razvidno, da je največji vzrok ne-nakupa izdelka prav pogostost okvar. Sledita mu previsoka cena ter predolgi dobavni roki. Najmanjši vzrok pa vidijo v oskrbi z rezervnimi deli ter organiziranostjo servisne službe. Glede odgovorov iz vprašanje odprtega tipa je svoje izjave podalo samo 5 anketirancev. Iz njih je lahko razbrati, da premalo pozornosti posvečamo promoviranju izdelkov, več bi bilo potrebno narediti glede videza strojev, tehnološke dovršenosti strojev zaradi premalo vpeljanih naprednih tehnologij.

Pod istim vprašanjem smo hoteli podatke primerjati še s skupino zaposlenih (proizvodnja, režija), kar kaže spodnji graf.



Graf 7: Razlogi za ne-nakup, glede na skupino zaposlenih

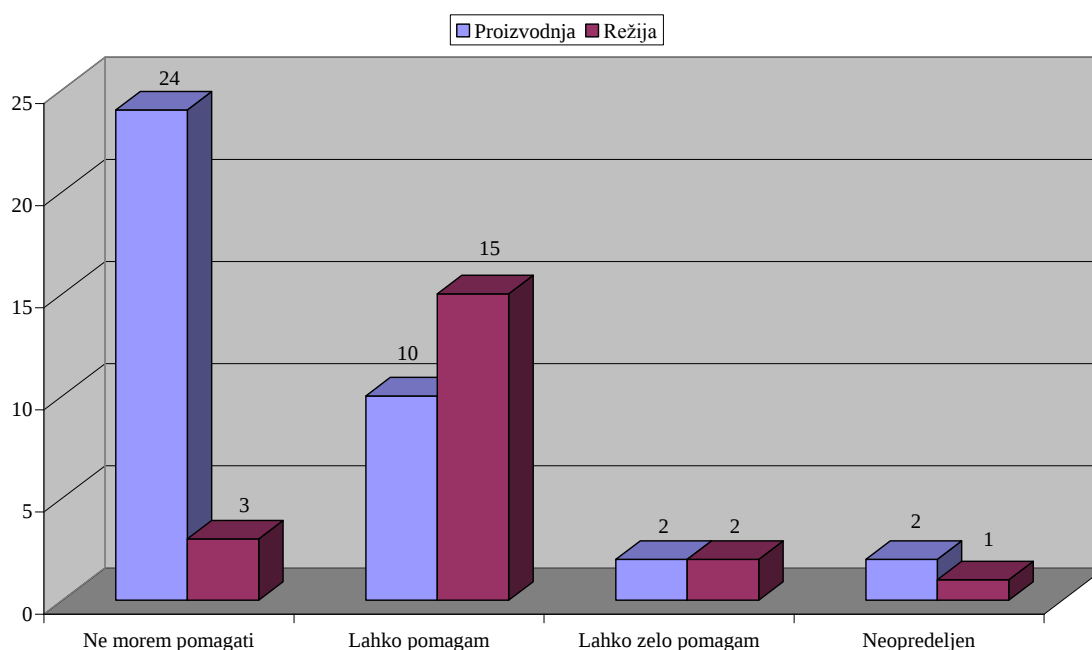
Vir: Lasten

Zanimivo je, da se obe skupini zaposlenih enako strinjajo z razlogoma, kot sta slaba kvaliteta in previsoka cena. Dobavni rok, ki je v veliki meri odvisen prav od same organiziranosti in učinkovitosti proizvodnje, je dobil s strani le te oceno 3.7, kot manjši razlog za ne-nakup izdelka v nasprotju z režijo, ki meni obratno. Prav tako je proizvodnja bolj kritična do dela in nalog, ki jih opravlja režija, kar se nanaša na slabo oskrbo z rezervnimi deli ter slabo organiziranostjo servisa.

Ugotovimo lahko, da je sicer manj kritičnih mnenj, kot bi pričakovali, verjetno tudi zaradi strahu pred morebitnimi posledicami. Kakovost izdelkov je po mnenju zaposlenih ključen razlog, da ne bi kupili Krebe-Tippo rešitev.

V vprašanju 7 smo želeli ugotoviti, ali zaposleni čutijo, da bi lahko pomagali pri tržni uspešnosti podjetja. Kot je bilo razvidno iz odgovorov, jih skoraj enako število čuti, da ne morejo prispevati, ter drugi, da lahko prispevajo k tržni uspešnosti. Le majhen odstotek čuti, da lahko zelo pomagajo pri tem.

Pri tržni uspešnosti našega podjetja...



Graf 8: Vpliv zaposlenih na tržno uspešnost podjetja

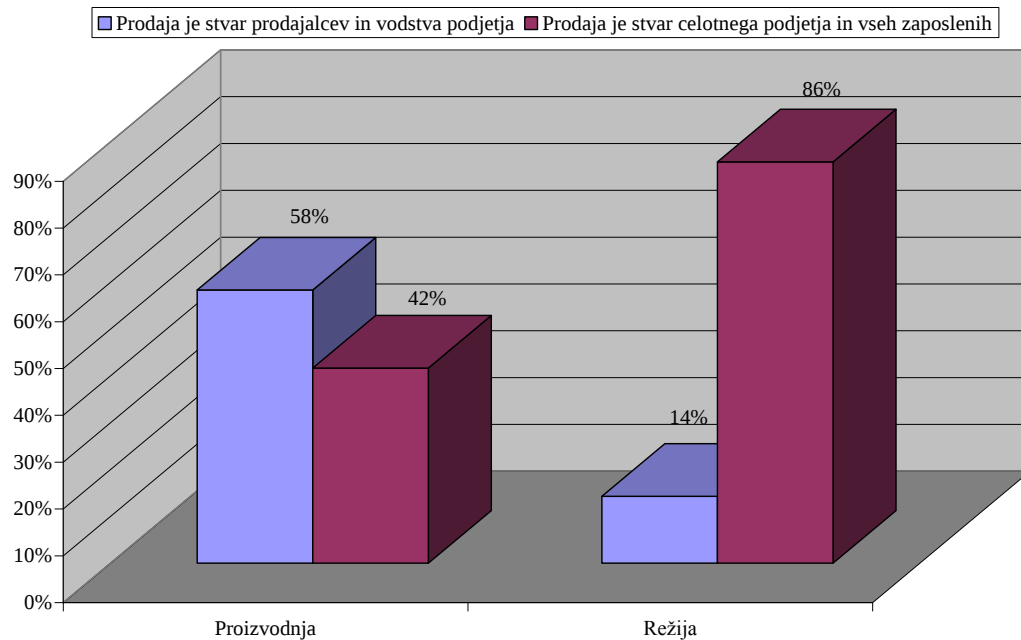
Vir: Lasten

Delež se seveda bistveno razlikuje glede na to, ali je zaposleni iz režije ali proizvodnega dela podjetja, kar je normalen pojav. Tako je v proizvodnji velika večina menila, 24 anketirancev, da ne morejo pomagati, nasprotno pa je režija menila, 16 anketirancev, da lahko pomagajo. Da lahko zelo pomagajo, sta menila dva predstavnika režije kakor tudi proizvodnje.

Prodaja naših rešitev

Osmo vprašanje je vsebinsko povezano s sedmim, saj ugotavljamo, ali zaposleni menijo, da je marketing funkcija celotnega podjetja ali samo prodajnega osebja.

Prodaja naših rešitev je stvar ...



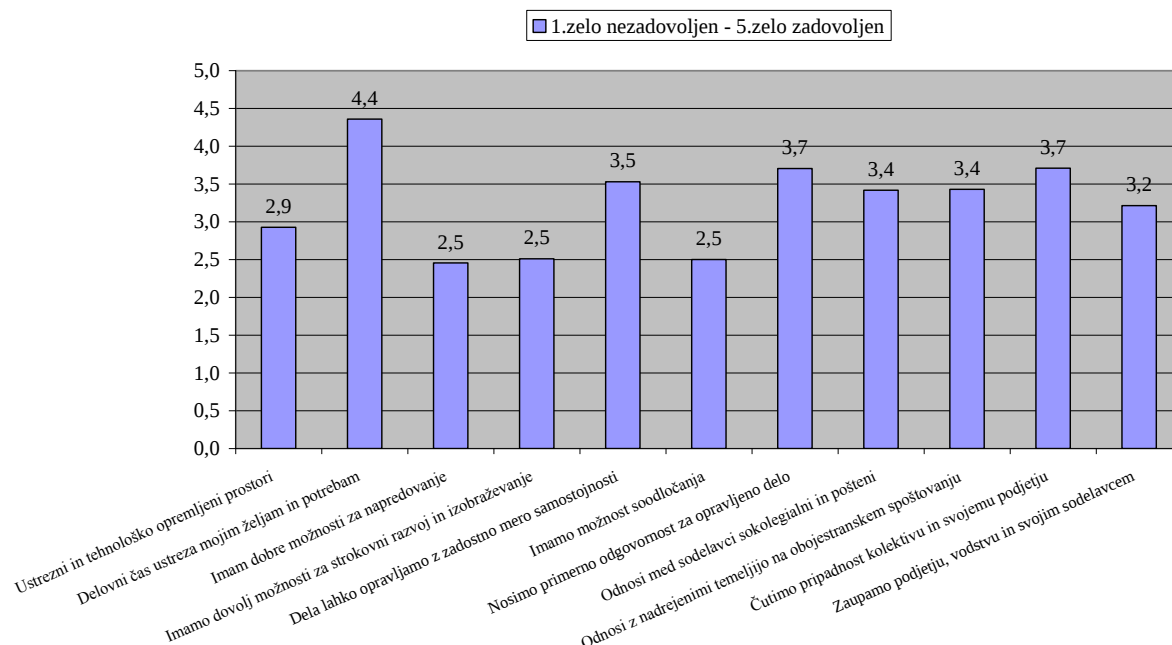
Graf 9: Prodaja naših rešitev

Vir: Lasten

Kot vidimo, se mnenja pri tem vprašanju bistveno razlikujejo med proizvodnjo in upravo, saj v upravi večina meni, da je prodaja stvar celotnega podjetja. Tovrstno razmišljanje je manj prisotno v proizvodnji, kjer zaposleni menijo, da je prodaja stvar predvsem prodajalcev in vodstva podjetja.

V vprašanju 9 (1. vprašanje drugega dela vprašalnika) smo ugotavljali dejansko stanje po posameznih dejavnikih pri zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dejavnikov.



Graf 10: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

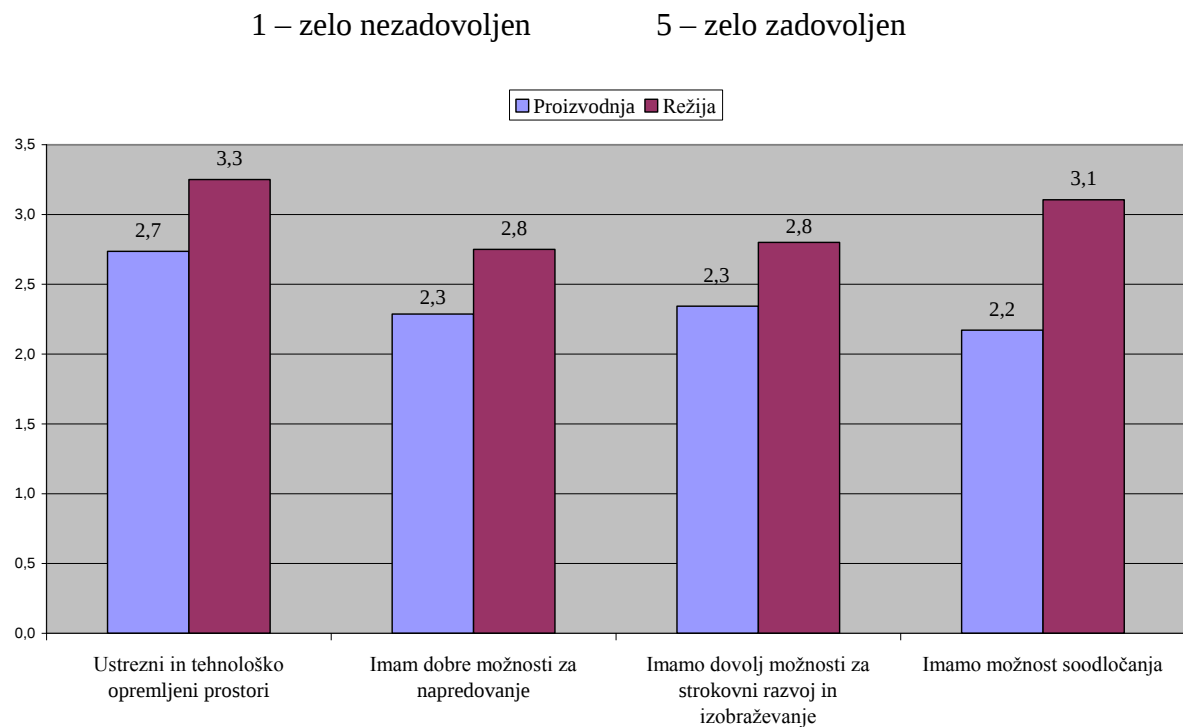
Vir: Lasten

Kot lahko opazimo v zgornjem grafu, so zaposleni najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, možnostjo izobraževanja ter soodločanja. Daleč najbolj zaželen je delovni čas, kjer zaposlenim očitno ustreza urejeno razmerje. Sledita mu odgovornost za opravljeno delo ter pripadnost podjetju.

Strokovni razvoj in izobraževanje posledično pomeni višjo kakovost izdelkov, saj so zaposleni sposobni zagotoviti višje zahteve glede standardov ter tehnologije. Prav tehnološka opremljenost podjetja je drugi dejavnik nezadovoljstva, ki je bil prav tako omenjen kot odgovor na 6. vprašanje, kot razlog ne-nakupa izdelka.

Odnosi z nadrejenimi so nekako pozicionirani nekoliko nad zlato sredino, kar pa ne pomeni, da se ne bi dali izboljšati. Kajti prav slednji lahko bistveno vplivajo k dnevni formi zaposlenega, ki se odraža v produktivnosti in kvaliteti opravljenega dela.

Pod istim vprašanjem smo hoteli podatke, najnižje 4 dosežene dejavnike zadovoljstva, primerjati še s skupino zaposlenih (proizvodnja, režija), kar kaže spodnji graf.



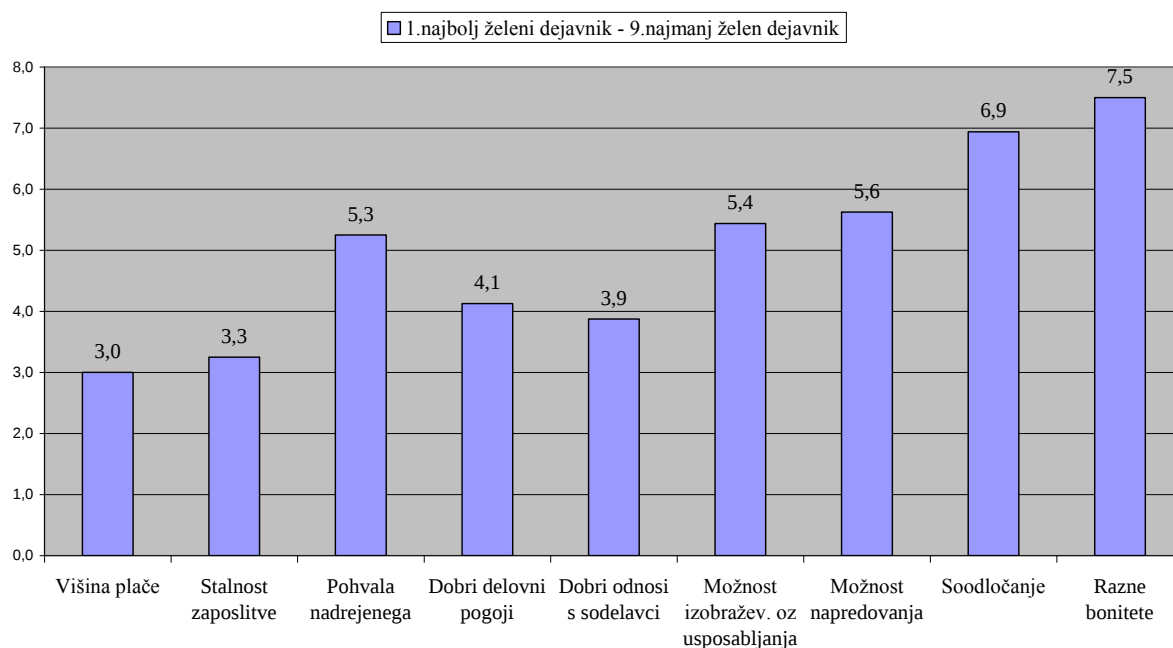
Graf 11: Zadovoljstvo zaposlenih z najnižje ocenjenimi dejavniki

Vir: Lasten

Zanimivo je, da je režija mnogo bolj zadovoljna z vsemi štirimi dejavniki zadovoljstva v primerjavi z proizvodnjo. Največji razkorak se kaže v možnosti soodločanja. Prav tako se kaže razlika v tehnološki opremljenosti prostorov. Največji problem pa vidim v možnostih za napredovanje ter strokovni razvoj v proizvodnji. Glede na organiziranost podjetja je napredovanje v proizvodnji resnično kritičen dejavnik, katerega bo izredno problematično spremeniti na boljše. Lahko pa ta problem povzroča pogosto menjavo delovne sile, predvsem mladih, ki si želijo napredovanja.

Z vprašanjem 10 smo hoteli določiti prioritete motivacijske dejavnike. V odgovorih smo naleteli na problem razumevanja vprašanja, kljub obrazložitvi pred pričetkom izpolnjevanja vprašalnika. Želeli smo namreč, da se ob vsakem vprašanju poda ocena samo enkrat, tako bi za devet vprašanj porabili vse možne ocene (od 1 do 9). Žal je bilo pravilno izpolnjenih samo 16 vprašalnikov. Z odgovori smo dobili nakazano sliko pomembnosti motivatorjev, ki pa za celotno populacijo zaposlenih ni nujno relevantna. Navkljub zelo majhnemu številu pravih vprašalnikov, smo izvedli analizo.

Določevanje prioritet posameznim motivacijskim dejavnikom.



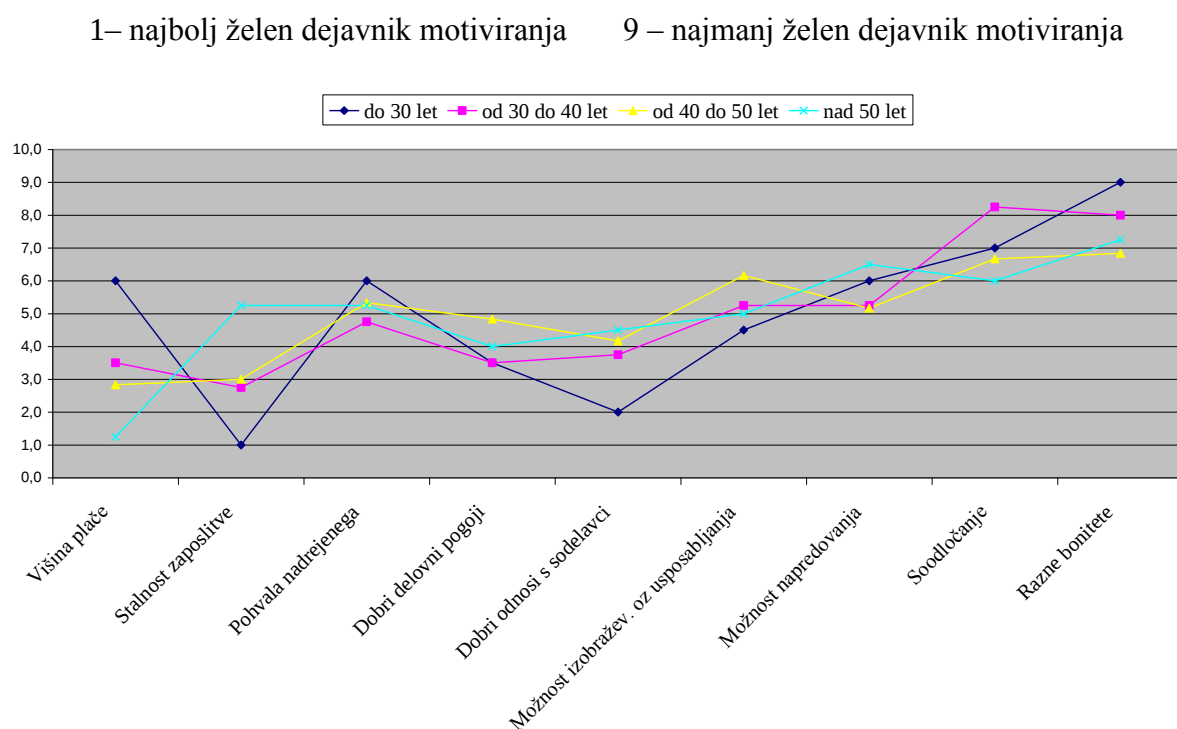
Graf 12: Motivacijski dejavniki

Vir: Lasten

Rezultati analize kažejo, da je daleč najbolj želen motivator višina plače, ki pa mu tesno sledi stalnost zaposlitve. Glede na dvofaktorsko teorijo je stalnost zaposlitve higienik, ki ustvarja pogoje za motiviranje. V to skupino sodijo tudi dobri delovni pogoji ter odnos s sodelavci. Glede na dejstvo, da tudi zaposleni vidijo v teh dejavnikih veliko pripadnost, je vsekakor osnova, da se preverijo ti dejavniki v praksi, na kakšnem nivoju so. Plača pa spada med motivatorje in higienike obenem, zato je to najbolj kritičen dejavnik, ki ga je potrebno previdno obravnavati. Kot najmanj zaželena dejavnika sta razne bonitete ter soodločanje. V

primerjavi s predhodnim vprašanjem je tako soodločanje manj pomemben motivacijski dejavnik vendar bi si soodločanja vsi želeli več.

Pod istim vprašanjem smo hoteli podatke primerjati še s starostjo zaposlenih. Hoteli smo videti, ali obstajajo motivacijski dejavniki, ki so odvisni od starostne strukture zaposlenih, kar kaže spodnji graf.



Graf 13: Motivacijski dejavniki v odvisnosti od starosti zaposlenih

Vir: Lasten

V samem grafu je takoj opazno, da je najbolj želen dejavnik pri skupini nad 50 let plača, ki je pri skupini do 30 let najmanj želen dejavnik motiviranja. Prav nasprotno si isti starostni skupini zamenjata stalnost zaposlitve, kot želeni dejavnik. Prav tako je skupini do 30 let močan dejavnik dobri odnosi s sodelavci. Vse ostali dejavniki se glede na starostne skupine posebej ne razlikujejo, zato jih lahko obravnavamo kot celoto.

5.4 Zaključek raziskave

Zaključki raziskave, ki se nanašajo na prvi sklop vprašanj o celostni podobi podjetja, so pokazali, da imamo v večini primerov izkazano zelo veliko samopodobo, ki se izraža v idejah, osebnih prilagodljivostih ter osebnem prilagajanju rešitev. Nekako se opazi, da smo kot celota na vseh teh področjih manj inovativni, prilagodljivi ter uspešni, razen na področju prilagajanja rešitev kupcu. Glede na izraženo stanje bi lahko sklepali, da se zaposleni premalo pogovarjamo v smislu iskanja skupnih rešitev na področju inovacij ter prilagoditev rešitev. Lahko pa razlog za nesodelovanje tiči v neupoštevanju posameznih idej in rešitev proizvodnih delavcev s strani vodstva ali ostalih projektivnih služb v podjetju in obratno. Na splošno pa smo vsi približno enakega mnenja o kvaliteti strojev.

Na uspešnost podjetja vpliva prav tako identifikacija zaposlenih z izdelki in storitvami, ki jih v podjetju proizvajamo in nudimo. V kolikor imajo zaposleni o njih visoko mnenje, je to pozitiven znak za uspešnost podjetja, kajti vsak od zaposlenih bo del svojega vložka prepoznal v končnem produktu ter se enačil z njim. S tem se bo tudi navzven izražalo dobro mnenje o kakovosti produktov, ki bo vsekakor pozitivno vplivalo na potencialne kupce, ki se zelo težko odločajo med množico konkurenčnih produktov na trgu za nas.

Razlogi za ne-nakup izdelka ali storitve so nam pokazali smernice, kaj je najmanj v redu. Izpostavili so pogostost okvar, previsoko ceno ter predolge dobavne roke. Ker je bilo vprašanje obratno zastavljeno, je možnost popačenja odgovorov verjetna. Prav teko je večina anketirancev proizvodnega sektorja podalo slabše mišljenje na ista vprašanja kot režijski delavci, ki so glede na organizacijo podjetja bližje relevantnim statističnim podatkom. Vsekakor je potrebno analizirati problem okvar na izdelkih ter poiskati rešitve, ki vodijo k dvigu kvalitete izdelkov ter temu posledično manj okvaram. Rezervni deli so problem vsakega manjšega podjetja, ki ima relativno velik nabor produktov z veliko vgradnimi elementi. Imeti vse na zalogi je neizvedljivo in absolutno predrago. Vendar je ocenjena vrednost dokaj dobra, tako da bo potrebno izvesti manjše korekcije glede zagotavljanja lastnih polizdelkov ter organizirati hitrejša dobave s strani naših dobaviteljev vgradnih komponent. Servis je najbolje ocenjen in ni pomemben dejavnik ne-nakupa našega izdelka, ampak prav nasprotno. Servis lahko namreč bistveno pripomore k boljšim prodajnim rezultatom podjetja.

Pri odgovorih vprašanja o tržni uspešnosti podjetja zasledimo, da je večinski delež režijskih delavcev (uprava+servis) mnenja, da lahko vplivajo na tržno uspešnost podjetja. Večinski del zaposlenih v proizvodnji pa je obratnega mnenja. Verjetno je res, da določen segment ljudi zaposlenih v proizvodnji nima neposrednega stika z potencialnimi kupci, da bi lahko veliko prispevali k uspešnosti, vendar bi bilo iz tega razvidno dobro premisliti, zakaj tako mislijo. Veliko kupcev in naših zastopnikov si pred nakupom ali sklenitvijo pogodb o zastopanju dodobra ogleda organiziranost proizvodnje ter opazuje delavce v njej. V kolikor le ti dajejo oglednikom pozitivne signale, mislim, da zelo pozitivno vplivajo na njih in s tem direktno na uspešnost podjetja.

Z vprašanjem, ali je prodaja, marketing stvar celotnega podjetja ali samo prodajnega in se navezuje na predhodno vprašanje, smo dobili podobne odgovore kot v predhodnem vprašanju. Proizvodnja je ostala pri enakem mnenju, ki pa ni bilo tako prepričljivo večinsko kot v predhodnem vprašanju, da je prodaja stvar prodajnega osebja. Režija se očitno bolj zaveda, da je prodaja kot taka stvar vseh zaposlenih.

Drugi del vprašalnika, ki se je nanašal na zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih, je pri devetem vprašanju izrazilo pritrdilno mišljenje o delovnem času. Nekje s srednjo oceno do prav dobro oceno so bili ocenjeni dejavniki, ki se nanašajo na samo delo, odnose med sodelavci, odnose do nadrejenih, ter pripadnost in zaupanje podjetju. Najnižje ocenjeni so napredovanje, strokovni razvoj in izobraževanje ter možnost soodločanja. Kot ne možnost soodločanja vidim povezavo z osebnostnimi idejami posameznikov, ki pa po njihovem mnenju niso dovolj uslišana in implementirana v izdelek ali tehnološki proces. Napredovanje je izrazilo težaven proces v podjetju, ki ima določeno ureditev funkcij posameznih delovnih mest. Te funkcije ali zasedanje teh funkcij je skoraj zabetonirani, sprostijo se šele ob izrednih situacijah ali odhodih v pokoj. Iz tega vidika je resnično zelo malo možnosti za napredovanje. Strokovni razvoj je povezan z uvajanjem novih tehnologij v sami proizvodnji, ki pa so v sedanjih časih zelo težkega gospodarskega položaja prej redkost kot stalnica. Drugače pa se zaposleni, ki opravljajo določene delovne naloge, ki zahtevajo razne izpite ali certifikate na letnem ali drugem časovnem nivoju, redno izobražujejo.

Pri zadnjem vprašanju smo hoteli dobiti razvrstitev motivacijskih dejavnikov po lestvici od 1 do 9, kjer nastopa najmočnejši motivacijski dejavnik. Veliko anketirancev je vprašanje napačno izpolnilo, tako da je pravih samo 27%. Iz pravilno izpolnjenih je moč razbrati, da je višina plače in stalnost zaposlitve daleč najbolj želen motivacijski dejavnik v nasprotju z bonitetami in soodločanjem. Zelo veliko jim pomenijo tudi dobri odnosi s sodelavci. Iz tega je sklepati, da lahko morebitna nihanja v višini plače zaradi doseganja plana ali kako drugače zelo zamajajo produktivnost zaposlenih, občasno nadurno delo, ter pripravljenost prevzemanja občasnih del v drugem oddelku. Večina zaposlenih je zaposlena za nedoločen čas, tako da po veljavni zakonodaji imajo določeno zaščito, resno bojazen po zaposlitvi pa imajo začasno zaposleni.

6 SKLEP

Z samim namenom raziskave smo hoteli dobiti jasno predstavo mišljenju zaposlenih, njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu, kaj jih zadovoljuje in kaj ne, njihov pogled na skupne izdelke in storitve, motivacijske dejavnike ter higienike. Odgovori ter njihova analiza so nam nazorno pokazali na kaj bo morala vodstvena struktura v prihodnje biti pozorna, kaj bo potrebno narediti za dvig najnižje ocenjenih sporočil in dejavnikov.

Mislim, da bo nekako potrebno plansko urediti uvajanje novih tehnologij v proizvodnjo, ki bodo za seboj potegnile tako usposabljanja zaposlenih, kot napredovanja, v smislu zasedanja delovnih mest zahtevnejšega razreda, ki jim bodo dala dodatno motivacijo za delo. S tem se bo izboljšala kvaliteta strojev, dizajn ali zunanji videz, pocenila bi se naj lastna cena izdelka, kar bo vplivalo na konkurenčnost podjetja na trgu ter zmanjšala pogostost okvar. Od predpostavki, da bi zaposleni zasedli zahtevnejša delovna mesta, bi se jim istočasno povečali dohodki, ki pa so po njihovem mnenju največji motivacijski dejavnik ali higienik, kakor pač kdo gleda na to.

Vodstvu bom zato predlagal, da izdela kratkoročni plan tehnološkega razvoja, podkrepjen s finančnimi zmožnostmi podjetja. Analizirati je potrebno, kje smo tehnološko najšibkejši in hkrati z vidika izdelovalne cene produkta najdražji. Le tako bomo lahko planirali, kje začeti s prenovo.

Prav tako bi dobrodošel dvig zavesti posameznika v podjetju, v smislu zavedanja, da je vsak posameznik enakovreden člen v doseganju zadanih ciljev, ne glede kje in kaj dela.

7 LITERATURA IN VIRI

7.1 Literatura

1. Lipičnik, B. in Mežnar, D.: *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
2. Možina, S.: *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
3. Sang H., Kim, Ph. D.: *1001 način kako motivirati sebe i druge, da dobite, kar si želite imeti*, Tuma, Ljubljana, 2001.
4. Sprenger, R. K.: *Načelo samoodgovornosti*, Poti k motivaciji, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
5. Ivanko, Š.; Stare, J.: *Organizacijsko vedenje*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007.
6. Treven, S.: *Management človeških virov*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
7. Mihalič, R.: *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*, Mihalič in partner d.n.o., Škofja Loka, 2008.
8. Luthans, F.: *Organizational behavior*, International edition, McGraw-Hill, New York, 1995.

7.2 Internetni viri

1. <http://www.creatoor.com/organizacijska-kultura>, dne 11.12.2012
2. <http://www.benstat.si/2012/11/29/definiranje-zadovoljstva-zaposlenih/>, dne 17.12.2012
3. <http://www.docstoc.com/docs/112985716/Dejavniki-ki-vplivajo-na-zadovoljstvo-zaposlenih>, dne 17.12.2012
4. http://www.ediplome.fm-kp.si/Zidar_Matjaz_20091028.pdf, dne 17.12.2012

8 PRILOGA

8.1 *Vprašalnik*

VPRAŠALNIK 1: Identifikacija zaposlenih s celotno podobo

1. Spol
 - a. Moški
 - b. Ženska

2. Starost
 - a. do 30 let
 - b. od 30 do 40 let
 - c. od 40 do 50 let
 - d. nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe
 - a. Končana osnovna šola
 - b. Poklicna izobrazba
 - c. Srednješolska izobrazba
 - d. Višješolska izobrazba
 - e. Visokošolska izobrazba

4. Kako bi se strinjali z naslednjimi trditvami:

1- Se sploh ne strinjam

5-Se zelo strinjam

NV-ne vem

Trditev	Strinjanje					
V našem podjetju smo inovativni	1	2	3	4	5	NV
V našem podjetju smo prilagodljivi	1	2	3	4	5	NV
Osebnost imam veliko idej za izboljšave	1	2	3	4	5	NV
Osebnost sem zelo prilagodljiv-a	1	2	3	4	5	NV
V našem podjetju radi rešitve prilagajamo posameznim kupcem	1	2	3	4	5	NV
Osebnost rad prilagajam rešitve potrebam posameznega kupca	1	2	3	4	5	NV
Naše rešitve so moderne in napredne	1	2	3	4	5	NV
Zelo dobro razumemo potrebe naših kupcev in jim znamo prisluhniti	1	2	3	4	5	NV
Zaposleni smo zadovoljni s kakovostjo izdelkov	1	2	3	4	5	NV

5. Če bi bili kupec industrijskih pralnih strojev, kakšna bi bila verjetnost, da bi kupili naš izdelek?

Zelo nizka

Nizka

Srednja

Visoka

Zelo visoka

6. Kaj bi bil razlog, da ne bi kupili našega izdelka?

(razporedite stopnje razloga za vprašnji glede na pomembnost razloga)

1- največji razlog, 2-nekoliko manjši razlog, 3-srednji razlog, 4-manjši razlog, 5-najmanjši razlog

Slaba kvaliteta izdelave	
Previsoka cena glede na kvaliteto izdelka	
Pogostost okvar	
Predolgi dobavni roki	
Slaba oskrba z rezervnimi deli	
Slaba organiziranost servisne službe	
Drugo:_____	

7. Pri tržni uspešnosti našega podjetja...

- a – ne morem pomagati
- b – lahko pomagam
- c – lahko zelo pomagam

8. Prodaja naših rešitev...

- 1 – je stvar prodajalcev in vodstva podjetja
- 2 – je stvar celotnega podjetja in vseh zaposlenih

VPRAŠALNIK 2: Zadovoljstvo zaposlenih ter motivacijske potrebe posameznika

9. Ocenite zadovoljstvo s posameznimi vidiki dejavnikov pri vašem delu

1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-niti-niti, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen

Podjetje ima prijetno urejene in ustrezno velike poslovne prostore / ima tehnološko opremljene proizvodne prostore	1	2	3	4	5
Delovni čas ustreza mojim željam in potrebam.	1	2	3	4	5
Kot zaposleni imam dobre možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo dovolj možnosti za strokovni razvoj in izobraževanje.	1	2	3	4	5
Svoje delo lahko zaposleni opravljamo z zadostno mero samostojnosti.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost soodločanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni nosimo primerno odgovornost za opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci so kolegialni in pošteni.	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi temeljijo na obojestranskem spoštovanju.	1	2	3	4	5
Zaposleni čutimo pripadnost kolektivu in svojemu podjetju.	1	2	3	4	5
Zaposleni zaupamo podjetju, vodstvu in svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5

10. Posameznim motivacijskim dejavnikom določite prioritete

1-najbolj želeni dejavnik motiviranja,, 9-najmanj želen dejavnik motiviranja

Višina plače
Stalnost zaposlitve
Pohvala nadrejenega
Dobri delovni pogoji
Dobri odnosi s sodelavci
Možnost izobraževanja oz. usposabljanja
Možnost napredovanja
Soodločanje
Razne bonitete