



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Računovodja – računovodstvo za gospodarstvo

## **VPLIV MEDOSEBNIH ODNOSOV NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Urška Zavolovšek

Kranj, maj 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, prof., ki mi je med pisanjem diplomske naloge dajala vse potrebne napotke in pomoč. Prav tako pa se ji zahvaljujem tudi za lektoriranje diplomske naloge.

Zahvaljujem se vsem zaposlenim v podjetju X, ki so bili pripravljeni izpolniti anketne vprašalnike in mi s tem pomagali, da sem lahko naredila raziskovalni del diplomske naloge.

Zahvaljujem pa se tudi vsem tistim, ki so mi ob izdelavi diplomske naloge kakorkoli stali ob strani.

## IZJAVA

»Študentka Urška Zavolovšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Z diplomsko nalogo z naslovom »Vpliv medosebnih odnosov na uspešnost organizacije« smo želeli ugotoviti, ali medosebni odnosi res kako vplivajo na samo uspešnost organizacije in obenem, kako ti odnosi vplivajo tudi na posameznika.

Hipotetično lahko rečemo, da tako dobri kot tudi slabi delovni odnosi vplivajo tako na uspešnost organizacije kot tudi na posameznika.

Problem je, da slabi odnosi v kolektivu pripeljejo do neuspešnosti in da se tega niti ne zavedamo dobro. Ne zavedamo pa se niti, da je uspešnost v veliki meri odvisna prav od zadovoljstva zaposlenih. Vzrokov za slabe delovne odnose je kar nekaj. Raziskovali bomo, kateri so ti vzroki, kdo je zanje odgovoren, kako bi se slabim odnosom morebiti lahko izognili itd.

V diplomski nalogi pa bomo obravnavali tudi zadovoljstvo zaposlenih, odnose med zaposlenimi ter uspešno podjetje.

Odnose bomo raziskovali v konkretnem delovnem okolju, v našem primeru je to podjetje X. S pomočjo anketnih vprašalnikov pa bomo ugotavljali probleme in predlagali rešitve.

## **KLJUČNE BESEDE**

- zadovoljstvo zaposlenih
- odnosi med zaposlenimi
- pripadnost in lojalnost zaposlenih
- uspešna delovna organizacija
- organizacijska klima in kultura

## **ABSTRACT**

With the thesis entitled "Impact of interpersonal relationships on the performance of the organization," we wanted to determine whether interpersonal relations affect the performance of the organization and also how these relationships affect a person. Hypothetically, we can say that both good and bad working relationships affect the performance of the organization, as well as the individual.

The problem is that poor staff relations lead to failure of a working organization and that we are not aware of this fact. We are not aware either that the success largely depends on employee satisfaction.

The reasons of poor working relations are quite a few. We will examine what those reasons are, who is responsible for them, how bad relationships might be avoided etc.

Throughout the thesis we will also talk about satisfaction of the employees, relationships between employees and successful working organization.

Relations will be investigated in the concrete working environment, in our case this is company X. Using questionnaires we will assess the problems and we will propose some solutions.

## **KEYWORDS**

- satisfaction of the employees
- relationships between employees
- commitment and loyalty of employees toward the company
- successful working organization
- working environment and organisational culture

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	3
1.4	METODE DELA.....	3
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .....	4
2.1	OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA.....	4
2.2	PRIPADNOST ZAPOSLENIH .....	5
2.3	SODOBNI VIDIKI ZADOVOLJSTVA IN LOJALNOST .....	6
3	ODNOSI MED ZAPOSLENIMI .....	7
3.1	OSEBNOST.....	7
3.2	PRIJATELJSKI DELOVNI ODNOSI .....	9
4	USPEŠNA DELOVNA ORGANIZACIJA .....	11
4.1	POJEM ORGANIZACIJE .....	11
4.2	USPEŠNA ORGANIZACIJA .....	13
4.3	ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	13
4.4	ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	14
5	RAZISKOVALNI DEL .....	16
5.1	ANKETNI VPRAŠALNIK.....	16
5.2	CILJ IN NAMEN RAZISKAVE .....	16
5.3	PREDSTAVITEV REZULTATOV .....	17
5.4	SKUPNA UGOTOVITEV RAZISKAVE .....	43
6	ZAKLJUČEK .....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	45
	KAZALO SLIK.....	46
	KAZALO TABEL .....	46
	KAZALO GRAFOV .....	47
	PRILOGE .....	48

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V poslovnem svetu velikokrat slišimo besedno zvezo »uspešna organizacija«, zato smo se odločili, da bomo v diplomski nalogi ugotavljali, kakšna je uspešna organizacija, ob katerih izpolnjenih pogojih je organizacija uspešna, kaj vse vpliva na uspešnost organizacije in ne nazadnje ter obenem najpomembneje, ugotavljali bomo, kakšen vpliv imajo medosebni odnosi na uspešnost organizacije.

Eden izmed pogojev, da je organizacija uspešna, so zagotovo dobri medosebni delovni odnosi. Vemo, da so odnosi med zaposlenimi lahko dobri ali slabi. Ne zavedamo pa se, da so dobri odnosi še kako pomemben dejavnik za uspešno organizacijo. Kaj pa pravzaprav pomenijo dobri delovni odnosi? Odgovorov na to vprašanje je zagotovo več, saj lahko rečemo, da vsak posameznik razmišlja drugače in vsakomur dober odnos pomeni nekaj drugega. Zato smo zadevo pogledali s širšega kota in rečemo lahko, da dober odnos pomeni razumevanje med zaposlenimi, sposobnost pogovarjanja, dogovarjanja, sodelovanja, delanja v skupini itd. Dejavniki pa so še drugi, med drugim tudi zadovoljstvo zaposlenih, saj vemo, da nezadovoljstvo zaposlenih ne prinese nič dobrega, lahko le odtuji zaposlene med seboj. In spet si postavimo vprašanje, kaj pa je pravzaprav tisto, kar zaposlene naredi zadovoljne. Zagotovo je to primerna plača, primerni delovni pogoji in drugo.

Problem, ki ga posebno v današnjem času lahko opazimo, je, da je vse več ljudi iz takšnih ali drugačnih razlogov nezadovoljnih in da žal vse to vpliva tudi na samo uspešnost organizacije.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Diplomsko delo se nanaša na konkretno podjetje. V našem primeru je to podjetje X. Začetki podjetja X segajo na konec 19. stoletja. Takrat majhna delavnica je postopoma prerasla v tovarno. Podjetje X ima torej več kot stoletno tradicijo. To velja predvsem na področju proizvodnje ključavnic.

Danes se podjetje ukvarja s proizvodnjo ključavnic, z orodjarstvom ter s proizvodnjo instalacijskih izdelkov za vodovod in ogrevanje. V podjetju je trenutno 221 zaposlenih.

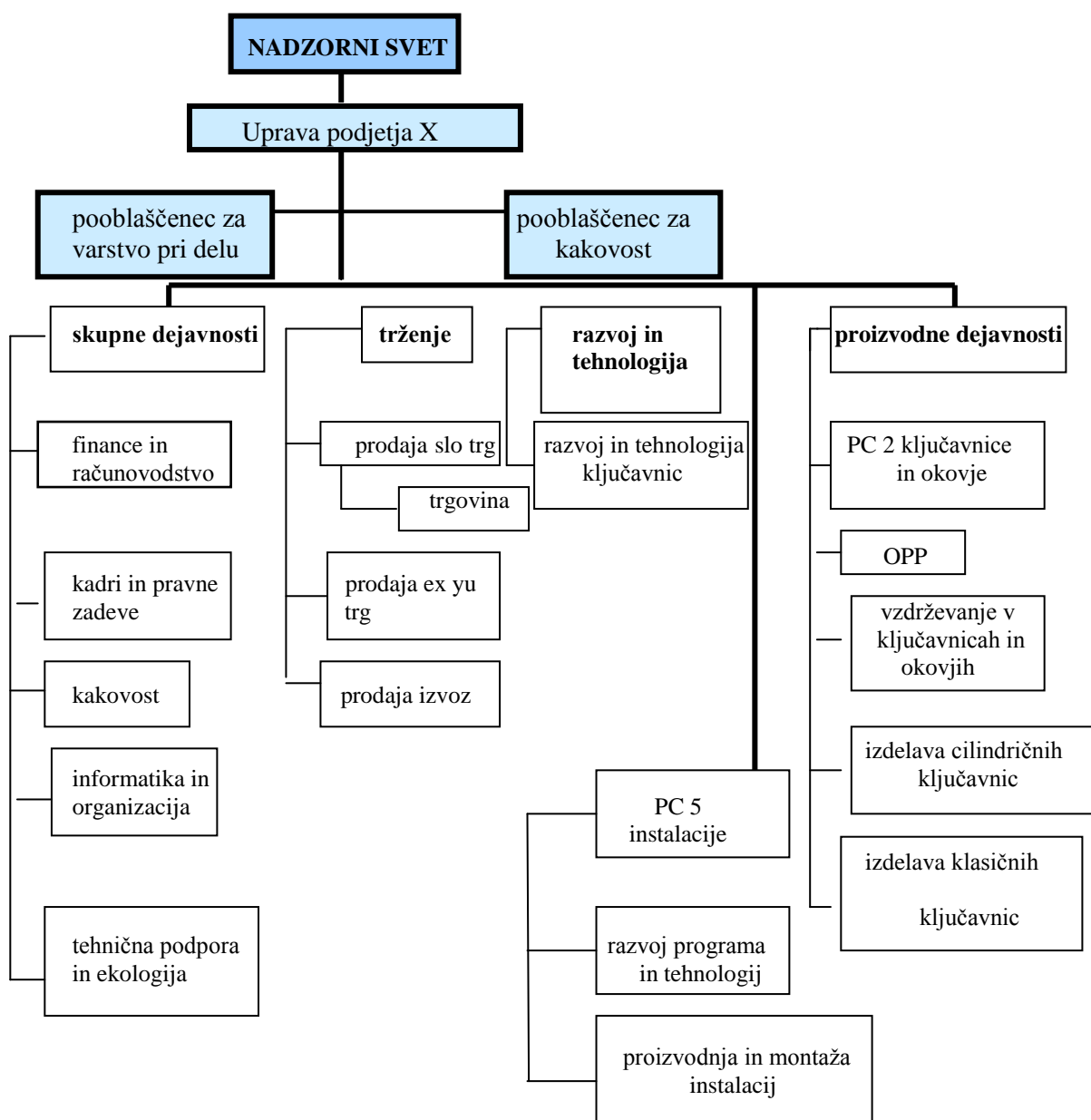
Osnovni proizvodni programi so:

- klasične in cilindrične ključavnice,
- inštalacije.

Vse ostale funkcije so organizirane na nivoju podjetja kot sektorji in službe.

Podjetje X je leta 2003 postalo član skupine Securidev. Ta je vodilni proizvajalec in specialist na področju zapornih sistemov in opreme v te namene (Interno gradivo podjetja X).

Organizacijska struktura podjetja



Slika 1: Organizacijska struktura podjetja X



### **1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE**

Predpostavljamo, da je tema v današnjem času dokaj aktualna in da bo odziv za reševanje anketnih vprašalnikov dober. Tako bomo namreč ugotovili, kje so problemi, in lažje predlagali rešitve zanje. Na to temo je veliko dostopne literature, tako da večjih omejitev ne pričakujemo.

### **1.4 METODE DELA**

Pri izdelavi diplomske naloge so bile uporabljene različne metode dela. Teoretični del temelji na proučevanju strokovne literature, ki zajema področje medosebnih odnosov, zadovoljstva zaposlenih in uspešne organizacije. Uporabili smo predvsem metode iskanja, zbiranja ter proučevanja oz. študija literature.

V praktičnem delu pa je uporabljena raziskovalna metoda, in sicer metoda anketiranja. Rezultate vprašalnika smo obdelali in analizirali podatke, ki smo jih tudi grafično prikazali.

## 2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

### 2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA

Zadovoljstvo zaposlenih je odločilno za krepitev in razvoj človeškega kapitala (Mihalič 2008, 4).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je za zaposlenega največ, kar si lahko pri delu zaželi. Če malo pomislimo, kaj je lepšega, kot če gremo radi v službo. Da pa so zaposleni res zadovoljni, pa morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. V mislih imamo predvsem primerne delovne pogoje, primerno plačo, motivacijo, stimulacijo, pohvale, nagrade ... Vse to in še več vpliva na samo zadovoljstvo zaposlenih.

V praksi najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih pa so definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje 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, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje (Mihalič 2008, 5).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto (Mihalič 2008, 4).

Zavedati se moramo, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu. Pri delu so učinkoviti in uspešni le zadovoljni zaposleni. Prav tako pa je tudi organizacija uspešna in učinkovita le, če so njeni zaposleni zadovoljni.

V tem poglavju naj omenim še, da so le uspešni zaposleni zadovoljni zaposleni. Vsi ukrepi, ki jih uporabljamo za večje zadovoljstvo zaposlenih, posledično vplivajo tako na večjo uspešnost zaposlenih kot tudi na večjo uspešnost organizacije.

Ukrepi, ki jih uvajamo morda zgolj v namen večje uspešnosti in učinkovitosti, bodisi posameznikov bodisi organizacije, morajo biti posledično vedno pripravljeni in aplicirani tako, da bodo posredno ali neposredno povečevali stopnjo zadovoljstva oziroma da vsaj ne bodo povzročali nezadovoljstva zaposlenih. Tu je potrebno

opozoriti, da včasih določeni ukrepi najprej povzročijo kratkotrajno nezadovoljstvo zaposlenih, saj je včasih to nujno, da bi nato dologoročneje dosegli večje zadovoljstvo. Večina ukrepov, vezanih na doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti, naj bo takih, ki ohranjajo in obenem povečujejo zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2008, 10).

In če povzamemo najpomembnejše. Tisti ukrepi, ki najprej povečajo zadovoljstvo zaposlenih, so najbolj učinkoviti tudi za povečanje uspešnosti in učinkovitosti v nadaljnjem delovanju ukrepov.

## 2.2 PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Pripadnost zaposlenih je labilnejša in zahtevnejša od zadovoljstva zaposlenih (Mihalič 2008, 6).

Ugotovili smo že, da je zaposleni uspešen, v kolikor je tudi zadovoljen. Po drugi strani pa za uspešnost in učinkovitost ni potrebno, da so zaposleni tako lojalni kot tudi pripadni.

Pripadnost zaposlenih je strokovno definirana kot multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov. Lojalnost zaposlenih se vedno tesno prepleta s pripadnostjo in med njima gre za tako zelo majhne razlike, da jih na primer kot vodja v vsakodnevni praksi nikoli ne bomo opazili in to tudi ni potrebno. Posledično se pripadnost in lojalnost vedno obravnavata skupaj in tudi če uporabimo le izraz pripadnost, je zraven pojmovana še lojalnost (Mihalič 2008, 6–7).

Če povemo enostavneje, je pripaden in lojalen tisti zaposleni, ki sam pri sebi čuti, da pripada organizaciji, ki je vedno pripravljen delati za dobro organizacije, o njej govori le dobro, je ponosen na svoje delo, prav tako pa je vedno pripravljen pomagati svojim sodelavcem. Ne smemo pa pozabiti, da do pripadnosti zaposlenih pridemo le preko njihovega zadovoljstva.

Empirične raziskave kažejo, da sta lojalnost in pripadnost posredno povezani z dejavniki, kot so demokratična komunikacija, visoka stopnja participacije, empowerment, dobri delovni pogoji, nagrajevanje in podobno, vendar poudarjamo, da ta povezanost ni neposredna, temveč so ti dejavniki najprej povzročili zadovoljstvo posameznika, kar pa je v večini primerov povzročilo pripadnost in lojalnost. Za pripadnost in lojalnost bomo torej storili največ, če bomo uvajali elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Največ pa bo narejeno, če bo vodstvo dajalo dober zgled lojalnosti in pripadnosti svoji organizaciji (Mihalič 2008, 7–8).

## 2.3 SODOBNI VIDIKI ZADOVOLJSTVA IN LOJALNOST

Pojma zadovoljstvo pri delu in lojalnost organizaciji danes dobivata nove in nekoliko drugačne dimenzije. Danes namreč posameznik postane veliko hitreje nezadovoljen kot kdajkoli prej in prav tako postane tudi veliko težje in počasneje zadovoljen. Vzrok je v tem, da postajajo pričakovanja zaposlenih vedno višja, kar je seveda prav. Včasih je delojemalca skrbelo, ali bo delodajalec z njim zadovoljen, danes pa ga bolj skrbi, ali bo sam zadovoljen pri delodajalcu. Res pa je tudi to, da se organizacije v povprečju premalo trudijo za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in prepogosto odgovornost za to prelagajo na zaposlenega. Odgovornost je na prvi pogled deljena, vendar ima delodajalec moč, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih. Pripadnost in lojalnost pa danes postajata fleksibilnejši. Nista namreč več izraženi z dolgoročnim sodelovanjem, temveč je pomembna le pripadnost tipa tukaj in zdaj (Mihalič 2008, 8).

Organizacije bi morale na zagotavljanje in povečanje pripadnosti in lojalnosti gledati z drugega vidika kot gledajo sedaj. Pripadnost in lojalnost zaposlenega bi morali organizaciji pomeniti samo nagrado v zameno za njegovo zadovoljstvo pri delu. Res pa je, da je od zaposlenega odvisno, ali je za organizacijo to nagrada ali ne. Vse, kar organizacija lahko naredi, je, da zagotovi zadovoljstvo zaposlenih. Posledica tega bosta pripadnost in lojalnost.

## 3 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

### 3.1 OSEBNOST

Osebnost je celota naših značilnosti, »vzorec« našega mišljenja, čustvovanja in obnašanja, s katerim se razlikujemo od drugih in po katerem nas drugi prepoznajo. Osebnost je preplet duševnih procesov in telesnih posebnosti posameznika. Osebnost je dosledna in trajna – se ne spreminja. Tudi če nekoga vidimo po dolgem času in ga ne prepoznamo po zunanjem videzu, prepoznamo nekatere druge značilnosti (obnašanje, način govorjenja, reakcije ...).

Vsak človek je osebnostnem pogledu enkrat in nezamenljiv, individualen. Enake probleme doživljamo in rešujemo različno in velikokrat ne moremo razumeti ravnanja nekoga drugega (Peklenik 2009, 7).

Rečemo lahko, da smo si ljudje med seboj zelo različni. Razlikujemo se po konstituciji, temperamentu, značaju ter po sposobnostih. To so štiri osebnostne strukture, le tri pa so tiste, ki bolj ali manj vplivajo na odnose med zaposlenimi. Tukaj imamo v mislih predvsem temperament, značaj in sposobnosti.

Temperament je značilna oblika obnašanja in čustvovanja. Značilnosti temperameta se v glavnem dedujejo. Poznamo pa štiri tipe temperameta. To so: kolerik, sangvinik, melanholik in flegmatik.

Steiner je temperamente opisoval s simboli:

1. Kolerika predstavlja kot lutko na vzmet; je »naravni voditelj«, rad zmaguje, sprejema različne izzive, pred katerimi drugi oklevajo, večkrat je pobudnik neke dejavnosti, rad se izpostavlja in čuti odgovornost, da se delo konča. Je poln energije, stopa z odločnim korakom in intenzivno čustvuje – svoja čustva tudi odkrito izraža. Redko je zamerljiv. Zmožen je dobre koncentracije in pri aktivnosti vztraja do konca. Njegovi vzorniki so ljudje, ki stvari počnejo dobro in učinkovito. Nesmiselno bi bilo zatreti kolerikovo voljo.

2. Sangvinik je predstavljen kot boben, ker je ognjevit, ritmičen in brezskrben. Tudi sangvinik je, podobno kot kolerik, odprt temperament. Zelo je družaben in rad je v središču pozornosti – zna držati družbo pokonci in drugi so radi z njim. Ni tako vztrajen kot kolerik, primanjkuje mu tudi odločnosti. Novi dogodki zlahka pritegnejo njegovo pozornost, zato potrebuje mnogo spodbude, da vztraja pri začetni aktivnosti do konca. Je lahkomiseln in brezskrben – odloča se po trenutnem vzgibu. Njegova obrazna mimika in gestikulacija sta živahni. Težko sprejema sovražnost drugih ljudi.

3. Flegmatik je predstavljen kot čajni servis, ker ljubi udobje in se rad prehranjuje, zato je včasih lahko debelušen. Stvari in dogodki stežka vzbudijo njegovo zanimanje. Je introverten (zaprt) temperament. Na splošno ga je lahko vzgajati, zato včasih niti ni deležen potrebne pozornosti. Rad ima red in rutino, spremembe sprejema z nezaupanjem ali trmo. Večinoma se ne razjezi in tudi sicer pretirano ne izraža čustev. Potrebuje mnogo spodbude, da se vključi v družbo in da ga začne neka dejavnost zanimati. Ne zmore veliko zbranosti. Ima manjši krog prijateljev, ki pa jim ostaja zvest.

4. Melanholik je predstavljen kot maska, ker do neke mere živi v svojem svetu, ki si ga je sam ustvaril. Je prav tako kot flegmatik introverten temperament. Svoje delo doživlja kot breme in se ne giblje z lahkotnim korakom kot sangvinik. Rad ima in tudi potrebuje toploto. Polno se predaja s svojim fantazijam in se zapira v svoj lastni svet, zato je še bolj sam – tudi v igri. Stežka naveže stik z drugimi vrstniki. Potrebuje veliko ljubezni in nežnosti. Ima nizek prag bolečine, vendar se ne pusti tolažiti. Je zelo čustven, pripombe ga prizadenejo in se jih še dolgo spominja. Čeprav uživa v svojem lastnem svetu, ima rad toplo družabno ozračje. Potrebuje veliko spodbude, da mu neka dejavnost vzbudi pozornost (Peklenik 2009, 9).

Naslednja osebnostna struktura, ki je v našem primeru tudi pomembna je značaj. Značaj pomeni vsebino vedenja posameznika. Značajske lastnosti so tiste osebnostne značilnosti, ki jih ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika. Pogosto se povezujejo z našimi vrednotami na eni in posameznikovo motivacijo in voljo na drugi strani. To so npr: poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, redoljubnost ... Ugotavljanje značajskih lastnosti je težavno in nezanesljivo. Če nekdo ne vstane takoj k delu, še ni lenuh, če se nekdo enkrat pogovarja s sosedom, še ni opravljivec ... Obnašanje je pogosto posledica situacije, ne pa trajnih značajskih lastnosti. Značajske lastnosti so bolj odvisne od vplivov okolja. Na oblikovanje značaja močno vpliva vzgoja, prek nje pa tudi družbene norme in vrednote.

Sposobnosti pa so tiste lastnosti, ki najbolj vplivajo na naše dosežke in na uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov. Sem spadajo duševne in telesne sposobnosti. Med duševne sposobnosti uvrščamo zaznavne sposobnosti, umske sposobnosti, med njimi sta še posebno pomembni inteligentnost in ustvarjalnost. Nagnenja oz. talenti so pogosto prirojeni, vendar se ne razvijejo, če jih ne spodbujamo. Razviti se pa tudi ne morejo, če nimamo dednih osnov zanje (Peklenik 2009, 10).

Kot vidimo, so tipi temperamentov med seboj različni in posledično lahko rečemo, da smo si tudi ljudje med seboj različni. Vsak izmed nas nosi v sebi nek določen tip temperamenta in na podlagi tega tipa smo tudi taki, kot smo. Zato se obnašamo tako kot se in ne nazadnje tudi čutimo tako kot čutimo.

Ljudje pa se razlikujemo tudi po značaju in po sposobnostih. Zato ni čudno, da dva nista enaka oz. se v vsaki stvari ne strinjata povsem. Zavedati se moramo, da smo si ljudje različni, da ima vsak pravico biti tak, kot je, pravico pa ima tudi misliti po svoje. In kako to drugačnost sprejeti na delovnem mestu? Najbolje je, da sodelavce sprejmemo takšne, kot so, v nasprotnem primeru lahko kaj kmalu z njimi pridemo v konflikt, tega si pa nikakor ne želimo. Zelo pomembno pa je tudi to, da imamo z njimi nek lep, mogoče tudi prijateljski odnos, da si med seboj pomagamo in tako že sami zaposleni skrbimo za dobro vzdušje na delovnem mestu.

### **3.2 PRIJATELJSKI DELOVNI ODNOSI**

V podjetju je zelo pomembno, v kakšnih medosebnih delovnih odnosih so zaposleni, saj ti odnosi vplivajo tudi na uspešnost organizacije. Za dobre medosebne delovne odnose so odgovorni tako zaposleni sami, kot tudi vodstvo podjetja, tukaj v prvi vrsti mislimo samo vodjo, ki je nadrejeni tem zaposlenim.

Priporočljivi ukrepi, s katerimi lahko vodja vzpostavi in vzdržuje prijateljske medsebojne odnose pa so, da:

- skrbi za sproščeno, vendar še vedno profesionalno, vzdušje ob delu;
- vse nastale težave in konflikte rešuje mirno in sproti;
- nikoli ne deluje proti svojim zaposlenim;
- zaposlenim omogoči, da se bodo lahko medsebojno spoznali;
- med delom zaposlenim dovoli občasne krajše neformalne klepete;
- zaposlene kdaj pelje na usposabljanja za graditev timov;
- zaposlenih nikoli ne ogovarja ob njihovi odsotnosti;
- spodbuja odkrit pogovor, ne glede na dogodke, težave in podobno;
- v sporih med zaposlenimi nikoli ne zavzema le ene strani;
- nad zaposlenimi nikoli ne dviga glasu;
- spodbuja zdravo tekmovalnost med zaposlenimi;
- preprečuje izražanje zavisti med sodelavci;
- zaposlenim vedno nudi oporo in pomoč;
- zahteva etične in profesionalne odnose med zaposlenimi;
- ne razkriva informacij, ki so nam jih zaupali zaposleni;
- občasno priredi družabna srečanja zaposlenih;
- goji humor na delovnem mestu;
- sam nikoli ne sproža konfliktov med zaposlenimi;

- zaupa svojim zaposlenim;
- z zaposlenimi govori prijazno in umirjeno;
- skuša ublažiti prevelik stres na delovnih mestih;
- pomiri nastale konflikte in spore med zaposlenimi;
- z rotacijo poskrbi tudi za boljše medsebojno poznavanje;
- vse zaposlene obravnava enako;
- zaposlenih ne hvali na način, ki bi sprožal zavist ostalih zaposlenih;
- v organizaciji širi principe v duhu vsi za enega, eden za vse;
- zaposlene nauči kolegialnosti s sodelavci;
- nagrajuje zgledno vedenje zaposlenih, solidarnost in podobno;
- podpira zaposlene pri njihovih prizadevanjih;
- spoštuje želje, voljo in odločitve vsakega posameznika;
- zaposlenim stoji ob strani tudi ob napakah in neuspehih;
- omogoča sodelovanje tudi med posameznimi enotami in timi;
- je na prvem mestu vedno prijatelj zaposlenim in šele nato vodja (Mihalič 2008, 70).



## 4 USPEŠNA ORGANIZACIJA

### 4.1 POJEM ORGANIZACIJE

Organizacija je sistem ljudi, sredstev in virov – z ene strani je torej instrument, orodje za doseganje ciljev, z druge pa skupnost interesov ljudi, organizem. Oba vidika, instrumentalni in interesni, se v organizaciji neločljivo prepletata, prežemata, ni enega brez drugega. Organizacija je vselej oboje, instrument in organizem (Tavčar 2009, 23).

V organizacijsko-poslovnem leksikonu lahko najdemo podatek, da ima sama beseda »organizacija« kar sedem različnih pomenov.

1. Organizacija kot sistem predstavlja kompozicijo naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne ali družbene cilje. Iz tega izhajajo naslednje značilnosti organizacije kot sistema:

- Organizacija je tvorba, ki si jo je izmislil človek. Zato ji rečemo kar človeška tvorba.
- Organizacija je teološki sistem. Ta sistem pa obvezno zahteva neke določene človeške ali družbene cilje.
- Organizacija je sestavina, ki je sestavljena iz naravnih ali tehničnih elementov.
- Obvezna sestavina organizacije je človek kot naravni element in kot tvorec organizacije.
- Organizacija ustvarja svoje cilje z dinamiko oziroma s svojim delovanjem.
- Organizacija se obnaša po principih oziroma po nekih določenih pravilih, ki jih je sistemu predpisal in vsilil njegov tvorec. V tem primeru je to človek. S stališča cilja lahko vse organizacije razvrstimo v dve osnovni skupini – organizacije, ki ustvarjajo materialne cilje posameznikov ali družbe (podjetja, nacionalna gospodarstva, svetovno gospodarstvo itd.) in organizacije, ki ustvarjajo določene etične oziroma moralne, osebne in družbene cilje (prosvetne, kulturne, znanstvene, socialne, verske, zdravstvene, politične, obrambne itd.).

2. Organizacija kot proces oblikovanja organizacijskega sistema, njegovega aktiviranja, vzdrževanja delovanja in usmerjanja k ciljem, ki so mu postavljeni. Vse poteka v skladu s principi, po katerih mora sistem delovati. V skladu s tem pomenom navadno oblikujemo organizacijo podjetja.

3. Organizacija kot aktivnost organiziranja oziroma organizacija kot aktivnost predstavlja osebno ali družbeno aktivnost, podobno tehnični, kulturni, prosvetni, ekonomski, zdravstveni itd. Ta aktivnost ima obvezno družbeni značaj, ker je ni mogoče opravljati izven družbe. V skladu s tem pomenom navadno organiziramo športne igre.

4. Organizacijo predstavlja tudi vsaka konkretna organizacijska oblika, ki je nastala kot posledica organizacijskih aktivnosti oziroma procesov organiziranja (podjetje kot organizacija, država kot organizacija itd.).

5. Organizacija kot kvalitativna lastnost družbenih pojavov in odnosov označuje stanje v nekem podjetju, ustanovi, politični organizaciji, športnem klubu itd.

6. V samoupravnem sistemu je bila organizacija z ustavo določena kot splošna oblika konstituiranja samoupravnih odnosov.

7. Organizacija kot znanstvena disciplina oziroma znanost z uporabo znanstvenih metod proučuje pojave v zvezi s pogoji nastajanja, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev tako, da formulira principe in metode njihove zgradbe in funkcioniranja (Lipičnik 2000, 2–3).

Kot vidimo, ima beseda organizacija več različnih pomenov. Ti predstavljajo osnovo mnogim definicijam organizacije. Med teoretiki, proučevalci organizacije, se je ustvarilo mnenje, da bi vsak, ki uporablja besedo organizacija, moral vedno razlikovati vsaj tri ključne pomene: organizacijo dela, organizacijo podjetja in organizacijo kot organizacijsko enoto, posledico organiziranja.

Za nas najbolj enostavna in najpreprostejša definicija pa je ta, da je organizacija skupina ljudi, ki po določenih pravilih oblikujejo strukturiran socialni sistem (Kavčič 1991, 17).

Teorija o človeških resursih se je razvila v ZDA okrog leta 1960. Po tej teoriji je organizacija sociotehnični sistem, to je sistem, v katerem so najbistvenejši elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi.

Smeri razvoja nakazujejo, da bodo ljudje in njihovi medsebojni odnosi igrali pomembno vlogo v organizacijski misli tudi v bodoče. V korist tej tezi govori predvsem dva pojavi: hitrost vseh vrst sprememb, ki se obetajo, in človekova prilagodljivost, ki edina od vseh ostalih sistemov lahko sledi tem spremembam ali pa jih celo povzroča (Lipičnik 2000, 7).

## 4.2 USPEŠNOST V ORGANIZACIJI

Zgodba vsake uspešne organizacije se je vedno začela in nadaljevala z zadovoljnimi zaposlenimi (Mihalič 2008, 10).

Rečemo lahko, da smo že prišli do določenih spoznanj, med drugim tudi do tega, da posamezniki dosegajo uspešnost in učinkovitost le, če so ljudje v organizaciji zadovoljni. Da bi to dosegli, pa morajo biti vsekakor tudi zadovoljni. Zaposleni namreč niso zadovoljni le ob predpostavki, da je organizacija uspešna.

Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije imata v integraciji sinergičen učinek. Tako bo na primer na zadovoljnega zaposlenega imela visoka uspešnost organizacije povratno pozitiven vpliv nanj. Ta vpliv sicer ne bo tako izrazit, lahko pa da bo na njegovi osnovi tak posameznik postal še bolj zadovoljen. Obenem pa tovrsten pozitiven vpliv z naslova uspešnosti organizacije ni tako močan, da bi pri nezadovoljnem posamezniku sam po sebi lahko povzročil njegovo zadovoljstvo (Mihalič 2008, 10).

Uspešne organizacije delajo varno in zdravo. Slednje lahko uresniči le predano vodstvo, ki dobro sodeluje z zaposlenimi.

## 4.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Gilmer je ugotovil, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime.

Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo.

Klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Paziti pa moramo, da organizacijske klime ne zamenjamo s fizikalno klimo.

Če prebiramo različno strokovno literaturo, najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji te izraze enačijo. Konrad, ki je preučeval pojme za označevanje klime, pa je ugotovil, da je po Schneiderju

konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odraz kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Stična točka pojmov kulture in klime je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na obnašanje njenih članov (Lipičnik 2000, 198).

Najbolje bi bilo, če bi z izrazom »organizacijska klima« označili vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti.

Če dobro pomislimo, bi želeli v organizaciji ustvariti takšno klimo, ki bo omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti.

#### **4.4 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Videti je, da je organizacijska kultura le ena globjih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do tržišča, konkurence itd.

O pojmu in pomenu organizacijske kulture razmišlja dr. Š. Kajzer takole: v vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Vse večji raznolikosti in dinamiki se lahko podjetja zoperstavijo prav tako le s svojo (še večjo) raznolikostjo in dinamiko. Dosedanjo statično predstavo o podjetju je torej treba zamenjati s procesno, ki poudarja sposobnost podjetja, da se neprestano spreminja in razvija. Zato tudi ni več v ospredju učinkovitost (delati stvari prav), temveč uspešnost podjetja (delati prave stvari).

Vrhunska podjetja jutrišnjega dne bodo torej tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila. Te nove paradigme o vrhunskem podjetju v razmerah »viharnega« okolja pa ni več mogoče spoznati in oblikovati le na podlagi racionalnih dejavnikov, ki so vidni, merljivi in jih je mogoče eksplicitno izraziti. Za obstoj in razvoj postajajo vse pomembnejši neracionalni dejavniki, tisti, ki odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti in katerih vpliv je v ozadju, prikrit, impliciten in zato z vidika razpoložljivega analitičnega instrumentarija nemerljiv.

Kot takšen dejavnik se je izkazala in v podjetniški praksi uveljavila »kultura podjetja«. Kljub začetnim dvomom se je namreč pokazalo, da gre za izjemno pomemben dejavnik, ki ga je v nasprotju s pričakovanji mogoče spoznati, vrednotiti in tudi oblikovati.

Pojem kulture prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto znanj in spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kulture tvorijo torej naši:

- nazori,
- vrednote,
- pravila vedenja,
- norme,
- simboli in podobno.

Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja – do ljudi, narave ... Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti ne zavedamo, vendar pomembno oblikujejo našo življenjsko držo.

Antropologi pravijo, da se kultura eksplicitno pokaže v »civilizaciji« v:

- konkretnem okolju,
- izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo.

Pri tem označuje delovanje vse oblike človekove dejavnosti, izdelki so vsi človekovi produkti, uporabljeni predmeti, naprave, tehnologije in podobno, jezik pa je integralni pojem za vse komunikacijske oblike in odnose znotraj sistema in z okoljem.

Vse to se seveda kaže kot odkrito, eksplicitno, spoznavno, kot materializirana kultura. To pa hkrati pomeni, da so delovanje, izdelki in jezik pomembni dejavniki oblikovanja kulture, saj je kultura predvsem produkt stvarnih razmer, v kakršnih ljudje živijo. Tako je soodvisnost kulture in civilizacije dvosmerna in krog je sklenjen (Lipičnik 2000, 205–206).

## **5 RAZISKOVALNI DEL**

### **5.1 ANKETNI VPRAŠALNIK**

Raziskovalni del smo opravili z anketnim vprašalnikom. Te smo razdelili med zaposlene v podjetju X. Razdelili smo 100 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 90, od tega je bilo 17 vprašalnikov nepopolno izpolnjenih, tako da smo jih za analizo uporabili 73.

Vprašalnik smo sestavili tako, da smo najprej dobili splošne podatke o anketirancih: spol, starost, delovno dobo v podjetju, izobrazbo ter delovno mesto v podjetju. Ostala, vsebinska vprašanja, teh je 26, pa se navezujejo predvsem na vpliv medosebnih odnosov na uspešnost organizacije. Zaposlene smo spraševali, ali so v podjetju zadovoljni, kaj jim pomenijo dobri delovni odnosi, kdo je po njihovem mnenju odgovoren za dobre delovne odnose, ali so na svoje delo ponosni itd.

### **5.2 CILJ IN NAMEN RAZISKAVE**

Hipotetično lahko rečemo, da dobri oziroma slabi delovni odnosi zelo vplivajo tako na uspešnost delovne organizacije kot tudi na posameznika.

Cilj naše raziskave bo ugotoviti, kateri problemi v organizacijo prinašajo nezadovoljstvo, slabo klimo, slabe odnose itd.

Namen raziskave pa bo zgoraj navedeno hipotezo s pomočjo anketnih vprašalnikov bodisi potrditi bodisi zavrniti.

### 5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV

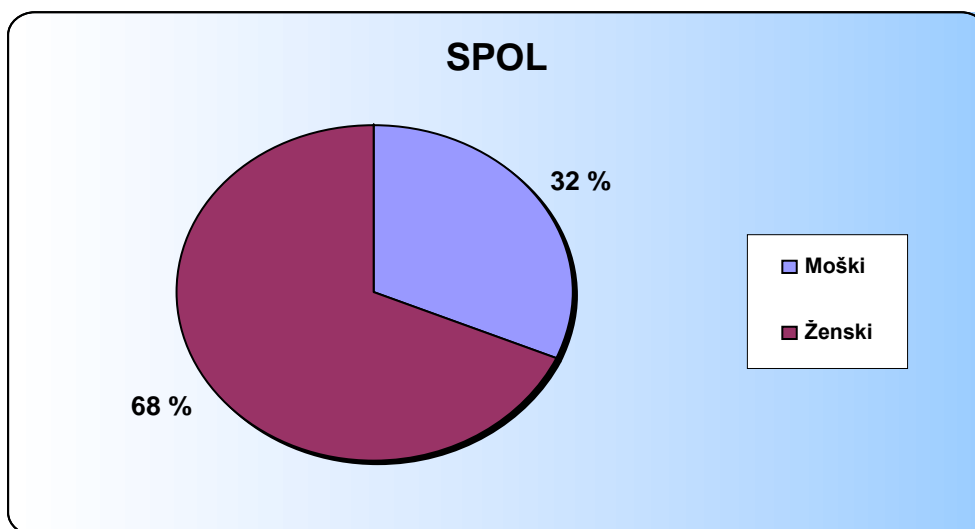
V tem poglavju bomo predstavili rezultate raziskave. Nekaj rezultatov bo prikazanih v odstotkih, neke pa smo računali srednje vrednosti.

Začeli bomo s splošnimi podatki o anketirancih, nadaljevali pa z vsebinskimi vprašanji.

1. Splošni podatki o anketirancih
  - a) Anketiranci glede na spol

Tabela 1: Spol anketirancev

SPOL	ŠTEVILO	%
Moški	23	32
Ženski	50	68



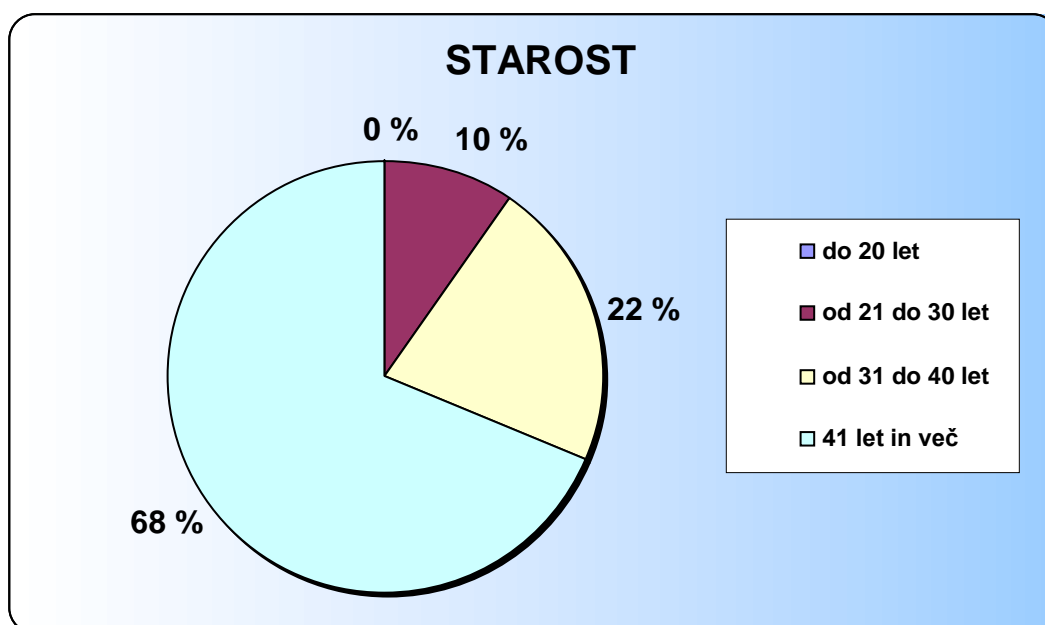
Graf 1: Spol anketirancev

Anketirance, skupaj jih je bilo 73, smo najprej razdelili glede na spol. Kot lahko vidimo iz tabele in grafa, je bilo več žensk. Te so predstavljale kar 68 % vseh anketirancev. Moških pa je bilo 32 %.

## b) Anketiranci glede na starost

Tabela 2: Starost anketirancev

STAROST	ŠTEVILO	%
Do 20 let	0	0
od 21 do 30 let	7	10
od 31 do 40 let	16	22
41 let in več	50	68



Graf 2: Starost anketirancev

Anketirance smo razdelili po starosti, in sicer v naslednje razrede: do 20 let, od 21 do 30 let, od 31 let do 40 let ter 41 let in več. Ugotovili smo, da je največ zaposlenih starih 41 in več let. Teh je kar 68 %. Mlajših od 20 let ni, 22 % predstavljajo stari od 31 do 40 let, 10 % pa je starih od 21 do 30 let.

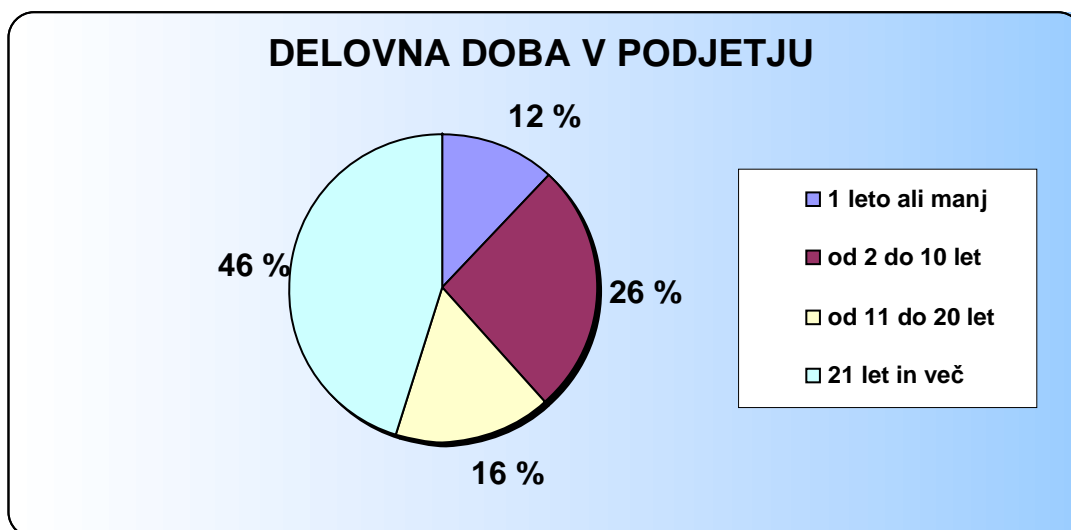
Vidi se, da gre za staro podjetje, kjer so zaposleni starejši, ki so že zgodaj začeli delati. Zelo malo pa je mladih in predvidevamo lahko, da imajo v življenju višje cilje, da bi raje kot v proizvodnji delali kje drugje. Res pa je, da danes službe ni lahko dobiti, nekje je pa pač treba začeti.



## c) Anketiranci glede na delovno dobo v podjetju

Tabela 3: Delovna doba anketirancev

DELOVNA DOBA V PODJETJU	ŠTEVILO	%
1 leto ali manj	9	12
2 do 10 let	19	26
11 do 20 let	12	17
21 let in več	33	45



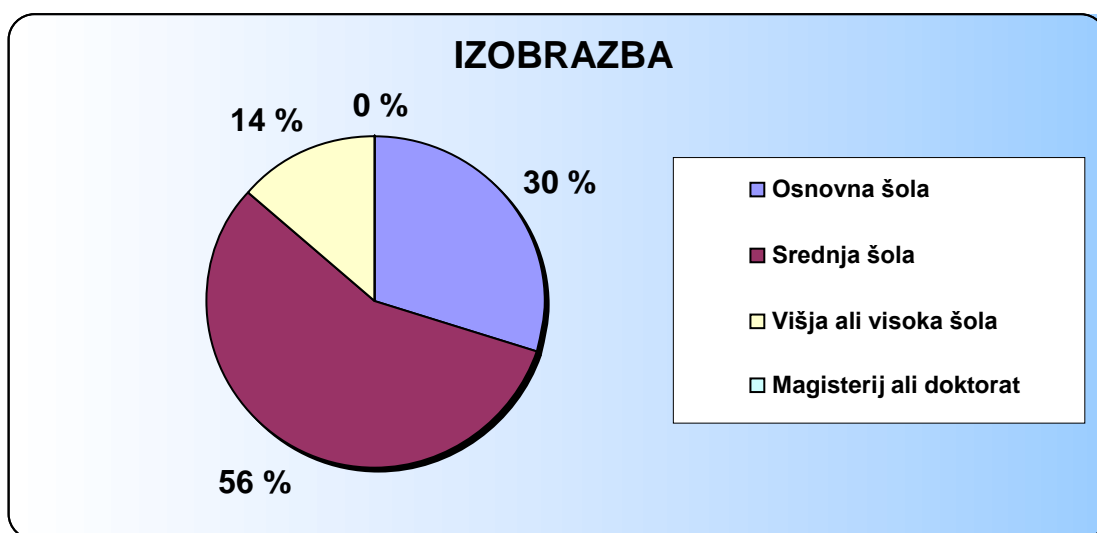
Graf 3: Delovna doba anketirancev

S tem vprašanjem smo želeli ugotoviti, koliko let so že zaposleni v podjetju. Delovno dobo smo razdelili v štiri razrede, in sicer: 1 leto ali manj, od 2 do 10 let, od 11 do 20 let ter 21 let in več. Ugotovili smo, da je največ tistih z daljšo delovno dobo, in sicer kar 45 %. Sledijo zaposleni z 2–10 let delovne dobe, teh je 26 %. Sledijo pa zaposleni z delovno dobo od 11 do 20 let (16 %) ter tisti, ki so zaposleni 1 leto ali manj (12 %).

## d) Anketiranci glede na izobrazbo

Tabela 4: Izobrazba anketirancev

IZOBRAZBA	ŠTEVILO	%
Osnovna šola	22	30
Srednja šola	41	56
Višja ali visoka šola	10	15
Magisterij ali doktorat	0	0



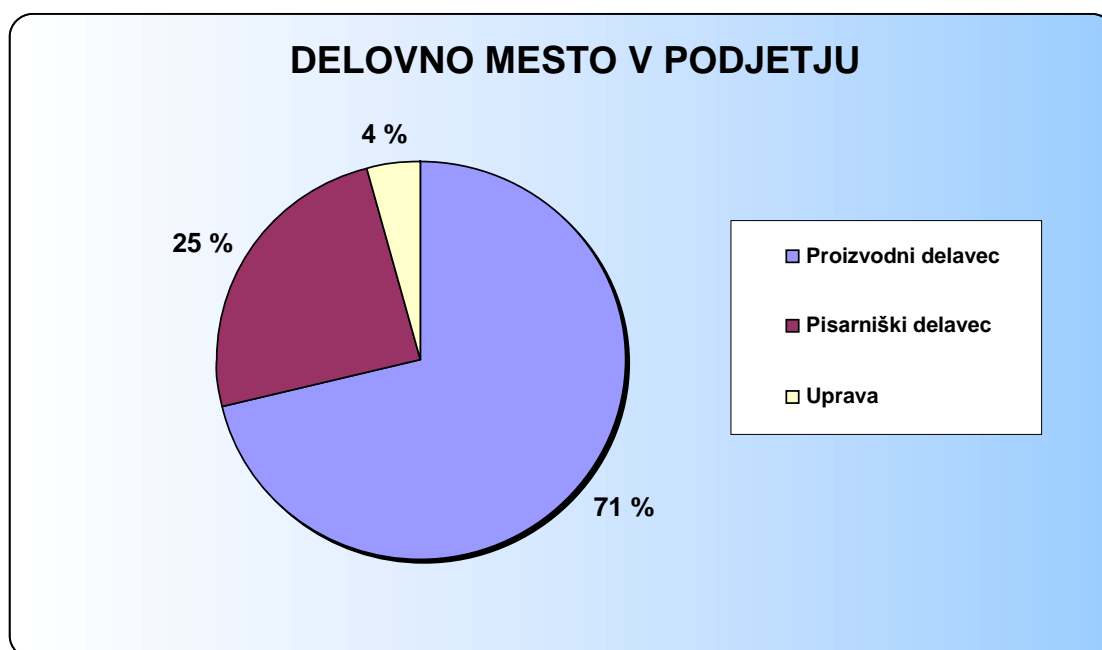
Graf 4: Izobrazba anketirancev

Z razdelitvijo anketirancev glede na izobrazbo smo ugotovili, da največji delež predstavljajo zaposleni s srednjo šolo (56 %). Sledijo zaposleni z osnovno šolo (30 %) ter zaposleni z višjo šolo (14 %). Magisterija ali doktorata nima nihče od zaposlenih.

e) Anketiranci glede na delovno mesto v podjetju

Tabela 5: Delovno mesto anketirancev

DELOVNO MESTO V PODJETJU	ŠTEVILO	%
Proizvodni delavec	52	71
Pisarniški delavec	18	25
Uprava	3	4



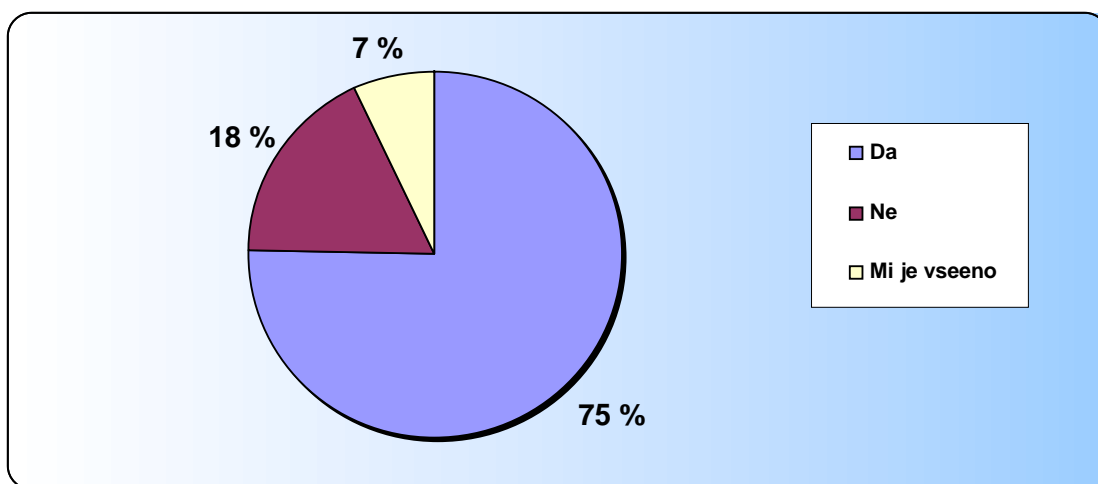
Graf 5: Delovno mesto anketirancev

Anketirance smo razdelili tudi glede na delovno mesto v podjetju. Ločili smo jih na proizvodne delavce, na pisarniške delavce ter na upravo. Ugotovili smo, da je največ zaposlenih prav proizvodnih delavcev (71 %), sledijo pisarniški delavci (25 %), najmanj pa jih je zaposlenih v upravi (4 %).

## 2. Vprašanje in ugotovitev – zadovoljstvo z delom

Tabela 6: Zadovoljstvo z delom

ALI STE ZADOVOLJNI TAM, KJER DELATE?	ŠTEVILO	%
Da	55	75
Ne	13	18
Mi je vseeno	5	7



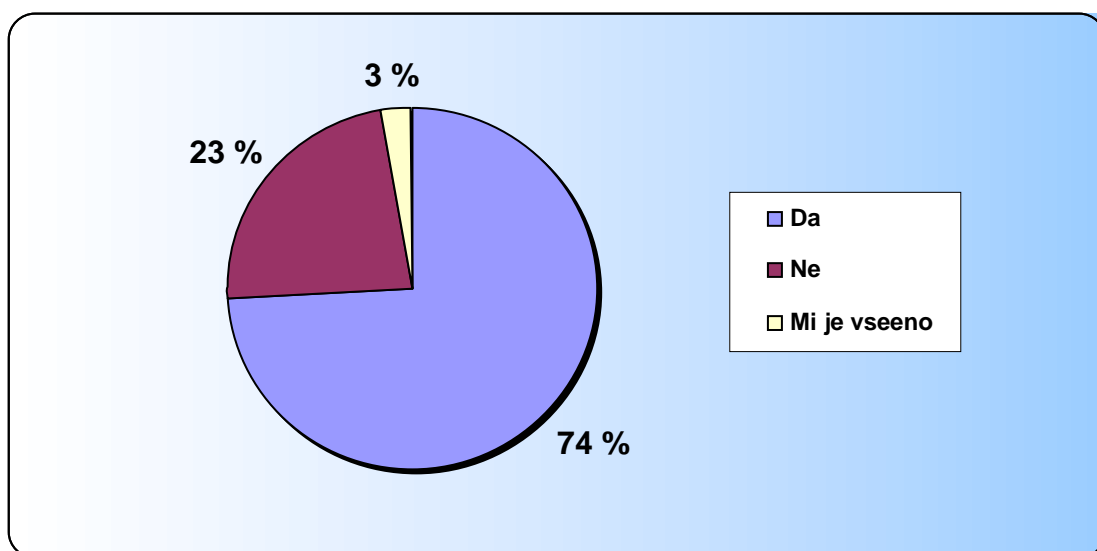
Graf 6: Zadovoljstvo z delom

V drugem vprašanju smo anketirance vprašali, ali so zadovoljni tam, kjer delajo, in dobili smo zelo lep rezultat. Kar 75 % vseh vprašanih je odgovorilo, da so zadovoljni. 18 % zaposlenih je nezadovoljnih, 7 % zaposlenih pa vseeno.

## 3. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 7: Zadovoljstvo s sodelavci

ALI STE ZADOVOLJNI Z ODNOSI S SODELAVCI?	ŠTEVILO	%
Da	54	74
Ne	17	23
Mi je vseeno	2	3



Graf 7: Zadovoljstvo s sodelavci

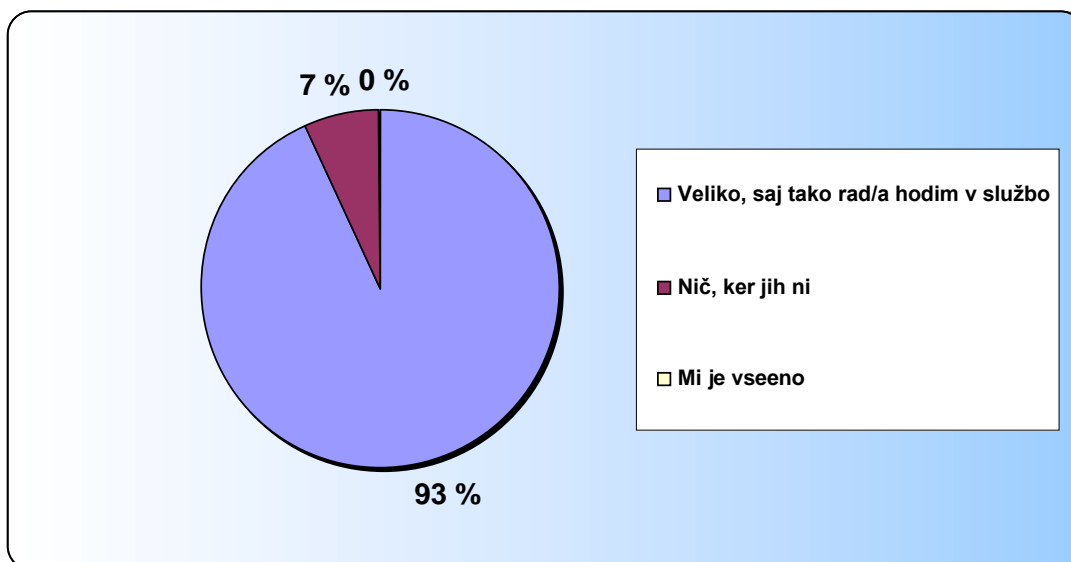
V tretjem vprašanju smo zaposlene povprašali, kako so kaj zadovoljni z odnosi s sodelavci, saj vemo, da so dobri odnosi ključ do dobre klime, dobrih rezultatov in ne nazadnje tudi ključ do uspešnosti poslovanja podjetja.

Ugotovili smo, da je kar 74 % zaposlenih zadovoljnih z odnosi s sodelavci, 23 % zaposlenih je nezadovoljnih, 3 % zaposlenih se ne meni za dobre odnose s sodelavci.

## 5. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 8: Pomen dobrih delovnih odnosov

KAJ VAM POMENIJO DOBRI DELOVNI ODNOSI?	ŠTEVILO	%
Veliko, saj tako rad/a hodim v službo	68	93
Nič, ker jih ni	5	7
Mi je vseeno	0	0



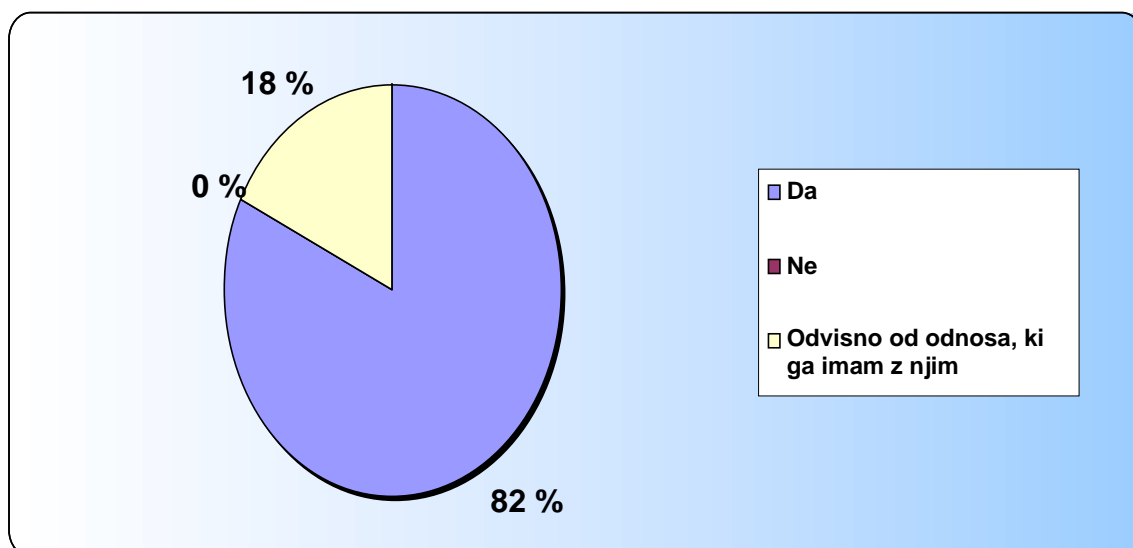
Graf 8: Pomen dobrih delovnih odnosov

V petem vprašanju smo anketirance povprašali, kaj jim dobri delovni odnosi pravzaprav pomenijo. Dobili pa smo naslednje rezultate: 93 % anketirancem dobri delovni odnosi pomenijo veliko, saj radi hodijo v službo, 7 % vprašanih pa meni, da dobrih delovnih odnosov v podjetju pravzaprav ni.

## 6. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 9: Pripravljenost pomagati sodelavcem

PRIPRAVLJEN SEM POMAGATI SODELAVCEM.	ŠTEVILO	%
Da	60	82
Ne	0	0
Odvisno od odnosa, ki ga imam z njim	13	18



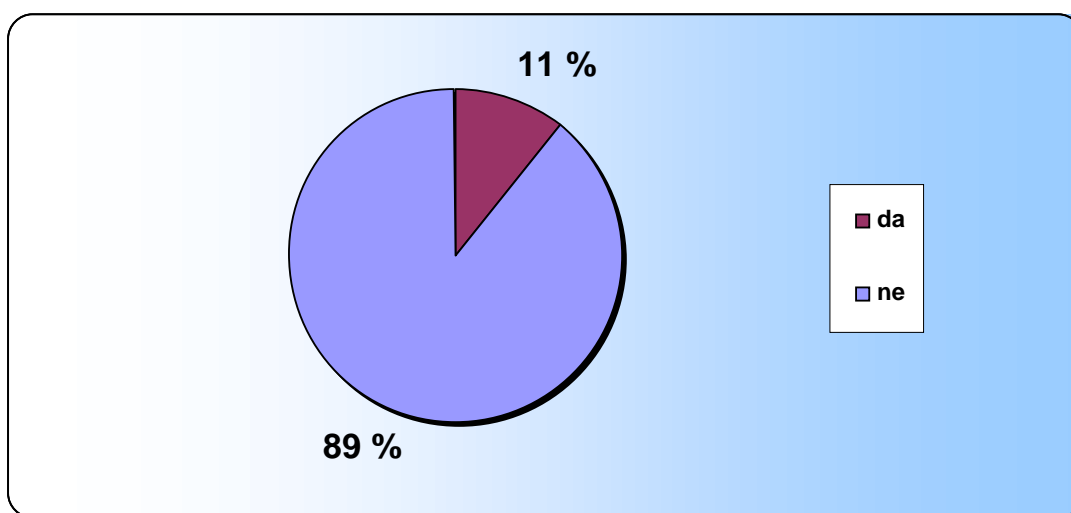
Graf 9: Pripravljenost pomagati sodelavcem

S šestim vprašanjem smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni pripravljeni pomagati drug drugemu oz. ali so sploh pripravljeni pomagati sodelavcem. Rezultat je pokazal, da je 82 % anketirancev takih, ki so pripravljeni pomagati sodelavcem, 18 % pa je takih, ki so sodelavcem pripravljeni pomagati, a je to odvisno od odnosa, ki ga imajo z njimi. Se pravi, če so z njimi v dobrem, prijateljskem odnosu, pomagajo, drugače pa ne.

## 8. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 10: Primernost plače

PLAČA JE PRIMERNA.	ŠTEVILO	%
da	8	11
ne	65	89



Graf 10: Primernost plače

Kot vemo, je plača pomemben faktor zadovoljstva zaposlenih. Višja kot je, bolj so zaposleni zadovoljni.

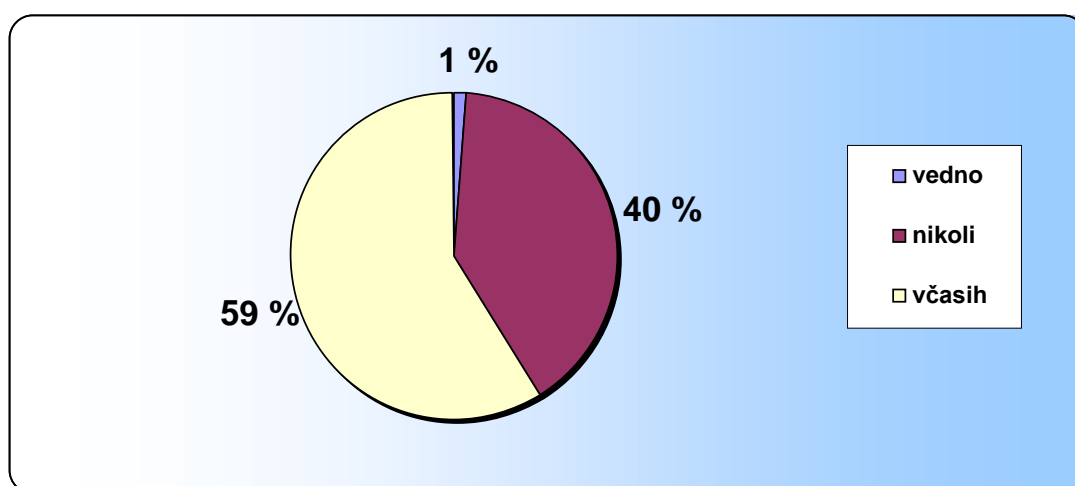
Zato smo v osmem vprašanju zaposlene povprašali, ali je njihova plača primerna. 89 % vseh anketiranih je odgovorilo z ne, kar pomeni, da se jim njihova plača ne zdi primerna in da so posledično s plačo nezadovoljni. Le 11 % pa je takih, ki se jim plača zdi primerna.



## 9. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 11: Pohvala za dobro opravljeno delo

ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO SEM POHVALJEN/NA	ŠTEVILO	%
vedno	1	1
nikoli	29	40
včasih	43	59



Graf 11: Pohvala za dobro opravljeno delo

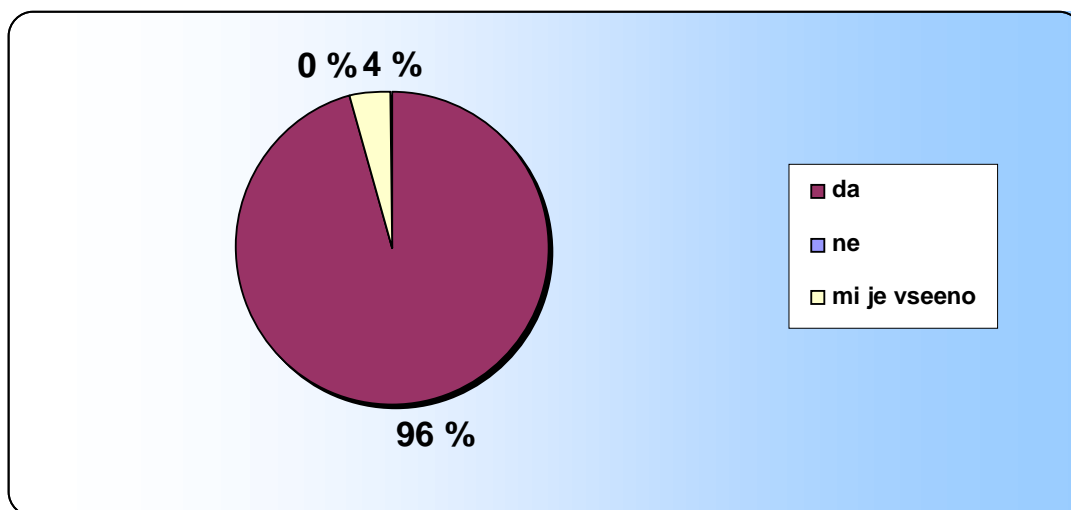
Deveto vprašanje se nanaša na pohvalo, in sicer, ali so zaposleni za dobro opravljeno delo kdaj pohvaljeni. Dobili smo dokaj zanimive odgovore, sam rezultat pa je pokazal, da je 59 % zaposlenih takih, ki so za dobro opravljeno delo včasih pohvaljeni, 40 % je takih, ki niso nikoli pohvaljeni in na koncu le 1 % takih, ki so za dobro opravljeno delo vedno pohvaljeni.

Kot vidimo, je to slabo, saj bi na nek način lahko že s samo pohvalo zaposlene nekoliko motivirali.

## 12. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 12: Pomen uspešnega poslovanja podjetja

VELIKO MI POMENI, DA PODJETJE POSLUJE USPEŠNO	ŠTEVILO	%
da	70	96
ne	0	0
mi je vseeno	3	4



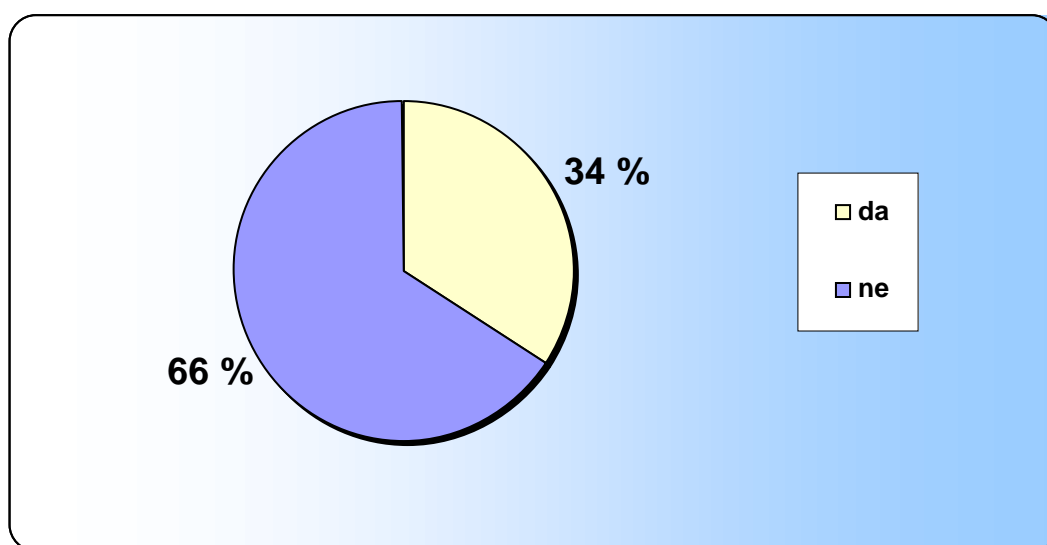
Graf 12: Pomen uspešnega poslovanja podjetja

Z dvanajstim vprašanjem smo želeli ugotoviti, ali zaposlenim to, da podjetje posluje uspešno, sploh kaj pomeni ali jim je to čisto vseeno in dobili smo zelo pozitiven rezultat. Kar 96 % zaposlenih je takih, ki jim to, da podjetje posluje uspešno, pomeni veliko, le 4 % pa je takih, ki jim je vseeno, ali podjetje posluje uspešno ali ne.

## 15. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 13: Dobri odnosi

V PODJETJU VLADAJO DOBRI ODNOSI	ŠTEVILO	%
da	25	34
ne	48	66



Graf 13: Dobri odnosi

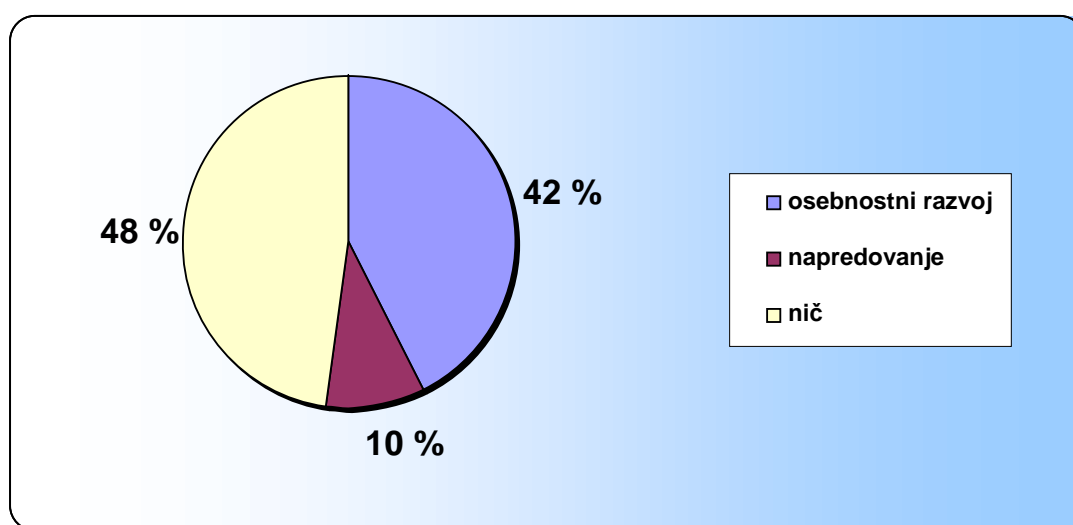
Kot vemo, so medosebni delovni odnosi zelo pomembni in dobri odnosi vsekakor pozitivno vplivajo tudi na uspešnost organizacije. Zato smo zaposlene vprašali, ali v podjetju vladajo dobri odnosi in dobili sledeč rezultat. 66 % je takih, ki se s trditvijo, da v podjetju vladajo dobri odnosi ne strinjajo, 34 % pa je takih, ki se s to trditvijo strinjajo.

Če povzamemo, lahko rečemo, da v podjetju dobrih odnosov vsekakor manjka.

## 16. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 14: Kaj omogoča delo

DELO MI OMOGOČA	ŠTEVILO	%
osebni razvoj	31	42
napredovanje	7	10
nič	35	48



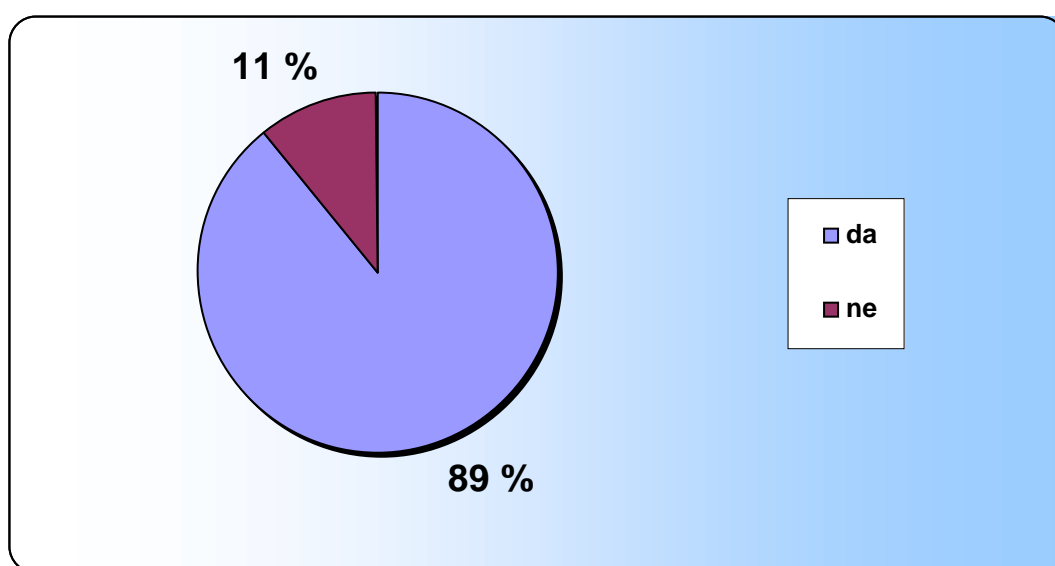
Graf 14: Kaj omogoča delo

Zelo pomembno je tudi to, kaj zaposlenim delo omogoča, zato smo jih v šestnajstem vprašanju to tudi vprašali in dobili naslednje odgovore: 42 % zaposlenih je odgovorilo, da jim delo omogoča osebni razvoj, 10 % zaposlenih je odgovorilo, da jim delo omogoča napredovanje in žal je kar 48 % zaposlenih odgovorilo, da jim delo ne omogoča ničesar.

## 17. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 15: Namen in cilj dela

POZNAM NAMEN IN CILJ SVOJEGA DELA	ŠTEVILO	%
da	65	89
ne	8	11



Graf 15: Namen in cilj dela

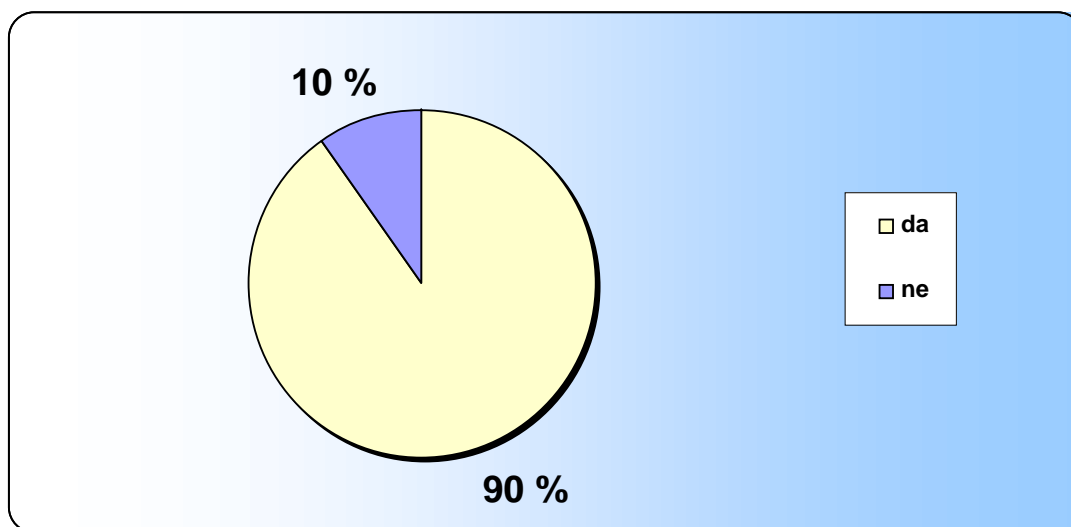
Sedemnajsto vprašanje, ali zaposleni poznajo namen in cilj svojega dela, pa je prineslo naslednji rezultat: 89 % zaposlenih pozna namen in cilj svojega dela in 11 % je zaposlenih, ki tega ne poznajo.

Rezultat je kar dober, saj je zelo pomembno, da zaposleni vedo, kaj delajo in da poznajo cilj, za katerega delajo.

## 18. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 16: Delo je zanimivo

DELO JE ZANIMIVO	ŠTEVILO	%
da	66	90
ne	7	10



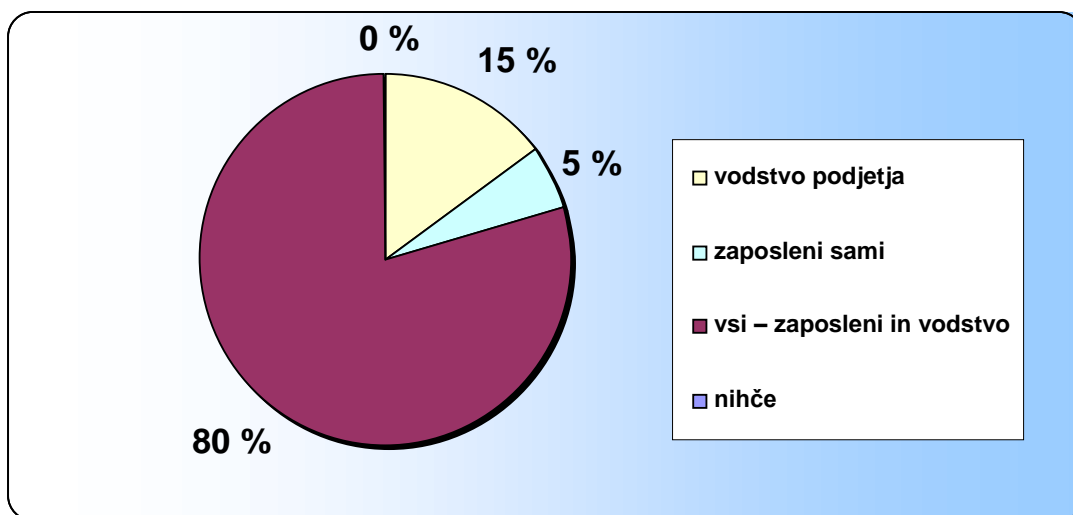
Graf 16: Delo je zanimivo

Trditev, da ljudje raje delamo tisto, kar nas zanima, kot pa tisto, kar nas ne, ni nova in še vedno velja. Posledično lahko rečemo tudi to, da smo v tistem, kar nas zanima, tudi uspešnejši. Zato smo zaposlene tudi vprašali, ali se jim njihovo delo zdi zanimivo ali ne. Kot vidimo, je rezultat pozitiven, saj je kar 90 % takih, ki se jim njihovo delo zdi zanimivo in le 10 % se delo ne zdi zanimivo.

## 19. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 17: Odgovornost za dobre delovne odnose

ZA DOBRE DELOVNE ODNOSE JE ODGOVORNO	ŠTEVILO	%
vodstvo podjetja	11	15
zaposleni sami	4	6
vsi – zaposleni in vodstvo	58	58
nihče	0	0



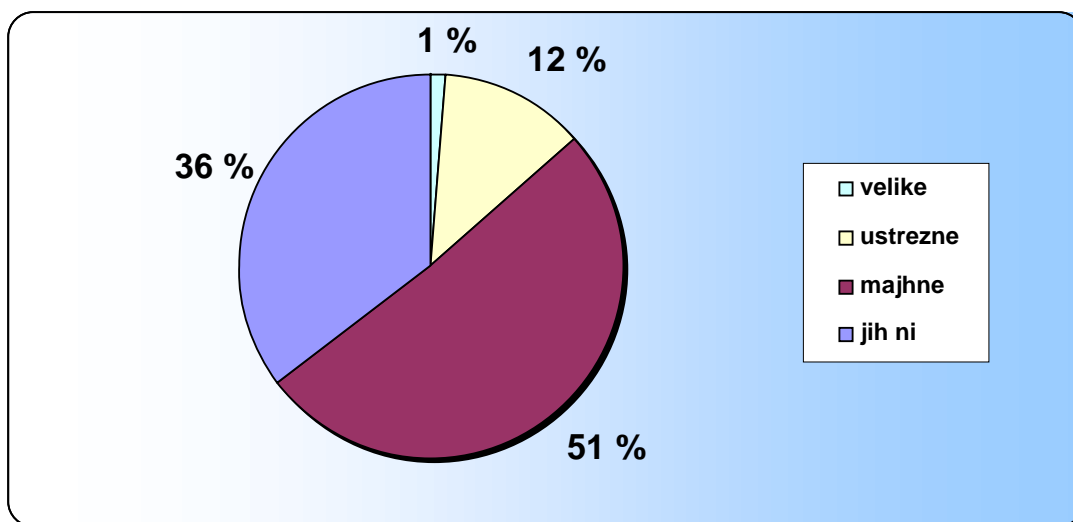
Graf 17: Odgovornost za dobre delovne odnose

V devetnajstem vprašanju smo zaposlene vprašali, kdo je po njihovem mnenju odgovoren za dobre delovne odnose. Večina zaposlenih, kar 80 %, je odgovorilo, da so za dobre delovne odnose odgovorni vsi, tako zaposleni kot tudi vodstvo. 15 % zaposlenih je mnenja, da je za dobre delovne odnose odgovorno le vodstvo podjetja, 5 % vprašanih pa meni, da so za dobre delovne odnose odgovorni zaposleni sami.

## 20. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 18: Ugodnosti podjetja

UGODNOSTI PODJETJA SO	ŠTEVILO	%
velike	1	1
ustrezne	9	12
majhne	37	51
jih ni	26	36



Graf 18: Ugodnosti podjetja

Dvajseto vprašanje se navezuje na ugodnosti, ki jih podjetje nudi. Zaposlene smo vprašali, kakšne so po njihovem mnenju te ugodnosti, tako da smo jih razdelili v štiri razrede: velike, ustrezne, majhne ali pa da ugodnosti sploh ni.

Kot vidimo iz tabele in iz grafa, je kar se ugodnosti tiče, bolj slabo.

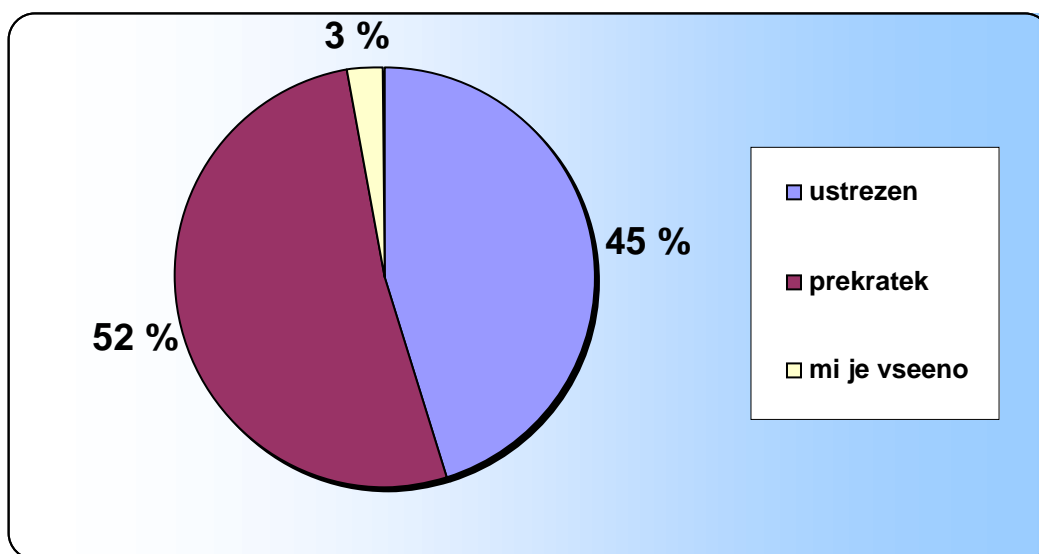
51 % anketirancev meni, da so ugodnosti majhne, s 36 % sledijo tisti, ki pravijo, da ugodnosti sploh ni, 12 % je takih, ki pravijo, da so ugodnosti ustrezne in le 1 % oz. le en zaposlen pravi, da so ugodnosti podjetja velike.



## 21. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 19: Čas za izvedbo del

ČAS ZA IZVEDBO DEL JE	ŠTEVILO	%
ustrezen	33	45
prekratek	38	52
mi je vseeno	2	3



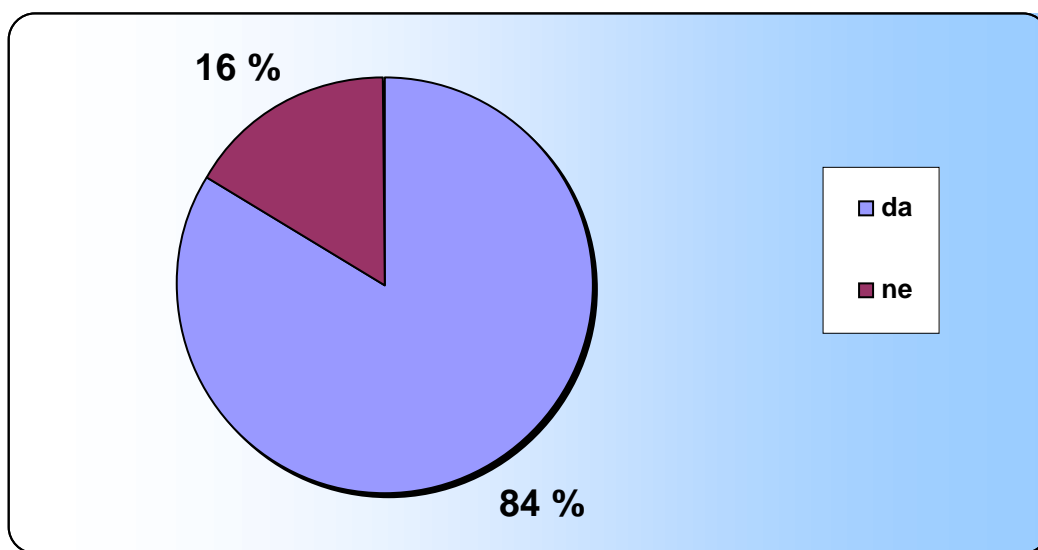
Graf 19: Čas za izvedbo del

Vsako delo ima nek določen rok, do katerega mora biti opravljeno, postavljeni pa so tudi neki določeni normativi, ki jih zaposleni morajo dosegati. Zato smo zaposlene povprašali, kakšen je po njihovem mnenju čas za izvedbo del in dobili naslednji rezultat: 52 % zaposlenih ocenjuje, da je čas za izvedbo del prekratek, 45 % jih meni, da je čas ustrezen in le 3 % zaposlenih je vseeno.

## 23. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 20: Ponosni na delo

ALI STE PONOSNI NA SVOJE DELO	ŠTEVILO	%
da	61	84
ne	12	16



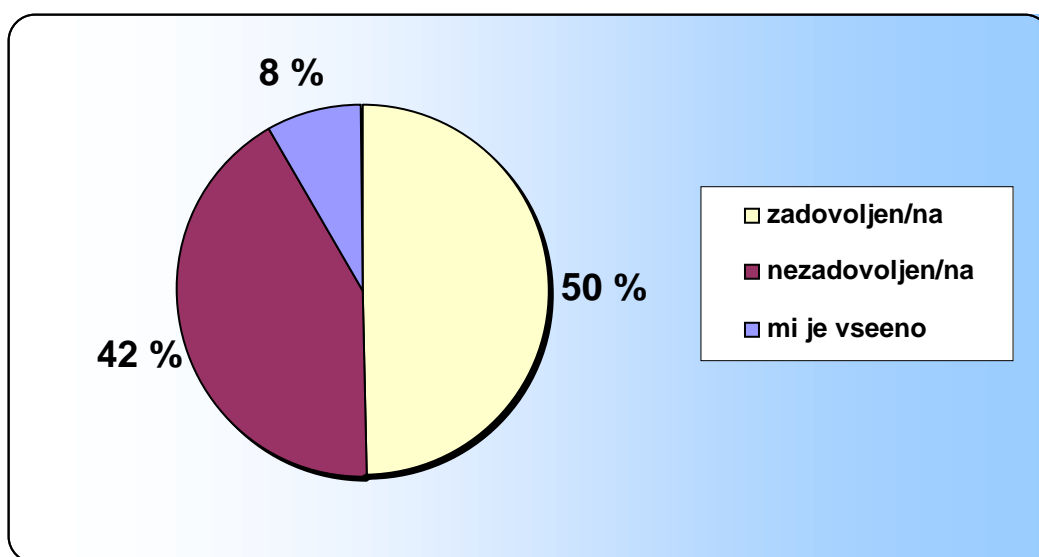
Graf 20: Ponosni na delo

Zelo pomembno je, kako zaposleni gledajo na svoje delo oz. ali so na svoje delo ponosni. Rečemo lahko, da smo z rezultatom zelo zadovoljni, saj je kar 84 % zaposlenih na svoje delo ponosnih in le 16 % anketiranih, ki na svoje delo niso ponosni.

## 24. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 21: Način vodenja

Z NAČINOM VODENJA, KI GA IMA MOJ NADREJENI SEM	ŠTEVILO	%
zadovoljen/na	36	49
nezadovoljen/na	31	43
mi je vseeno	6	8



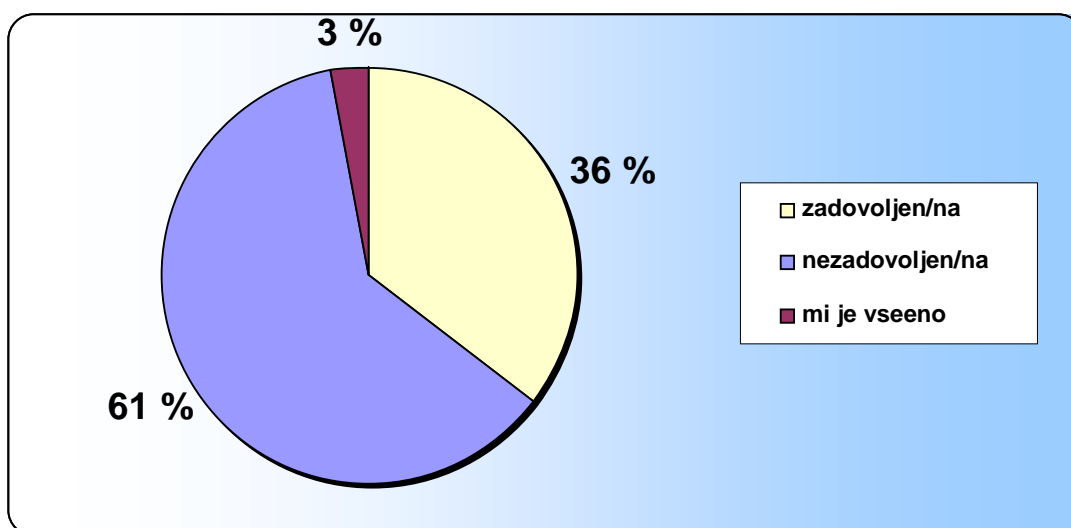
Graf 21: Način vodenja

V podjetju je zelo pomemben tudi način vodenja, ki ga ima nadrejeni, zato smo zaposlene povprašali, kako so zadovoljni z načinom vodenja. Polovica oz. 50 % zaposlenih je z vodenjem zadovoljnih, slaba polovica (42 %) pa je z vodenjem nezadovoljna. Zanimivo, rezultat je dokaj izenačen in 8 % je takih, ki jim je vseeno, kašen način vodenja ima njihov zaposleni.

## 25. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 22: Povratno informiranje

S POVRATNIM INFORMIRANJEM, KI SEM GA DELEŽEN, SEM:	ŠTEVILO	%
zadovoljen/na	26	36
nezadovoljen/na	45	61
mi je vseeno	2	3



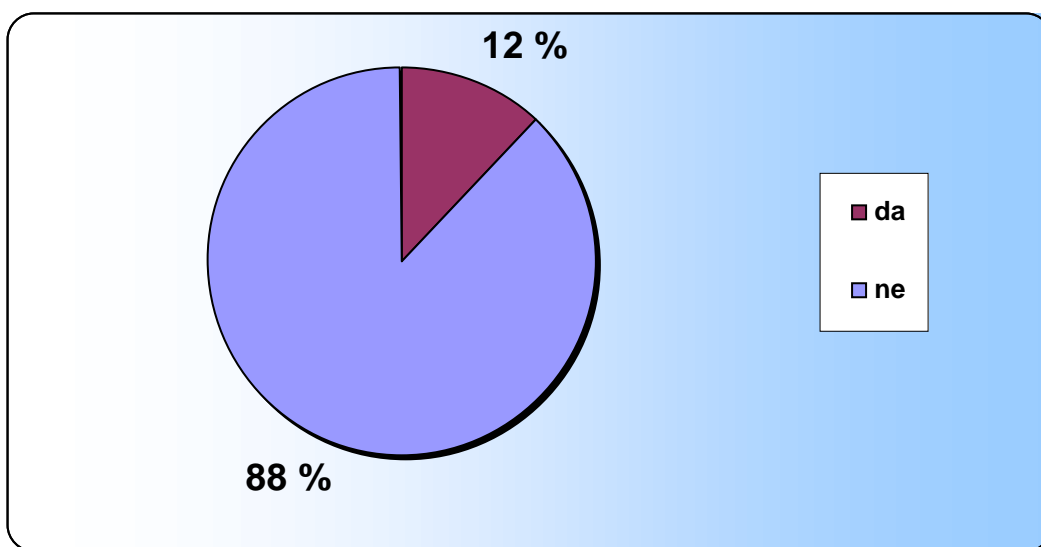
Graf 22: Povratno informiranje

Tako kot način vodenja je pomembno tudi povratno informiranje, ki so ga zaposleni deležni od svojih nadrejenih. Kot vidimo, lahko rečemo, da je povratno informiranje bolj slabo, saj je kar 61 % zaposlenih nezadovoljnih s povratnim informiranjem, ki so ga deležni, zadovoljnih pa je le 36 % zaposlenih.

## 26. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 23: Motiviranje v podjetju

VAS V PODJETJU KAKO MOTIVIRAJO	ŠTEVILO	%
da	9	12
ne	64	88



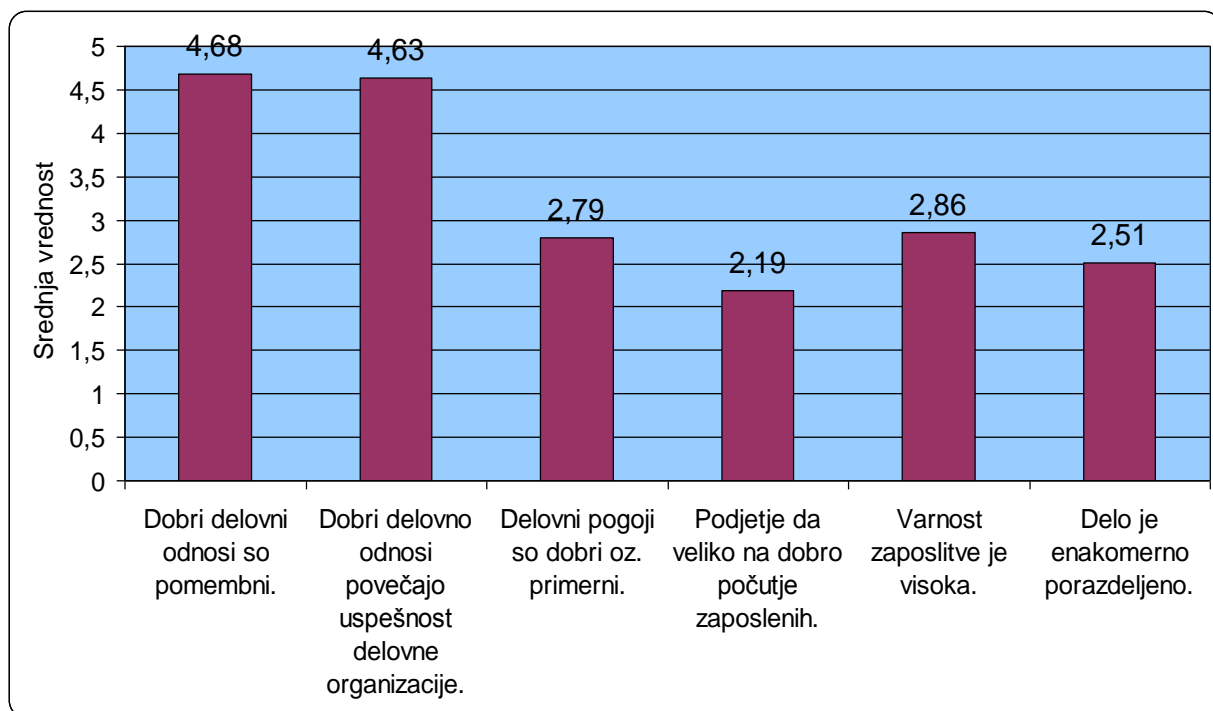
Graf 23: Motiviranje v podjetju

Motivacija v podjetju je vedno dobrodošla, posebno ko iščemo ključ do večje uspešnosti zaposlenih, zato smo zaposlene povprašali, ali jih v podjetju kako motivirajo in dobili smo zelo slab rezultat. Kar 88 % jih je odgovorilo z ne, tako da lahko rečemo, da v podjetju motivacije vsekakor manjka.

Združitev 4.,7.,10.,11.,13. in 14. vprašanja ter splošna ugotovitev:

Tabela 24: Delovni odnosi, pogoji, varnost zaposlitve ...

Dobri delovni odnosi so pomembni.	4,68
Dobri delovno odnosi povečajo uspešnost delovne organizacije.	4,63
Delovni pogoji so dobri oz. primerni.	2,79
Podjetje da veliko na dobro počutje zaposlenih.	2,19
Varnost zaposlitve je visoka.	2,86
Delo je enakomerno porazdeljeno.	2,51



Graf 24: Delovni odnosi, pogoji, varnost zaposlitve ...

Iz zgornje tabele in grafa lahko povzamemo, da se zdijo zaposlenim dobri delovni odnosi zelo pomembni ter da tudi po njihovem mnenju dobri delovni odnosi povečajo uspešnost delovne organizacije.

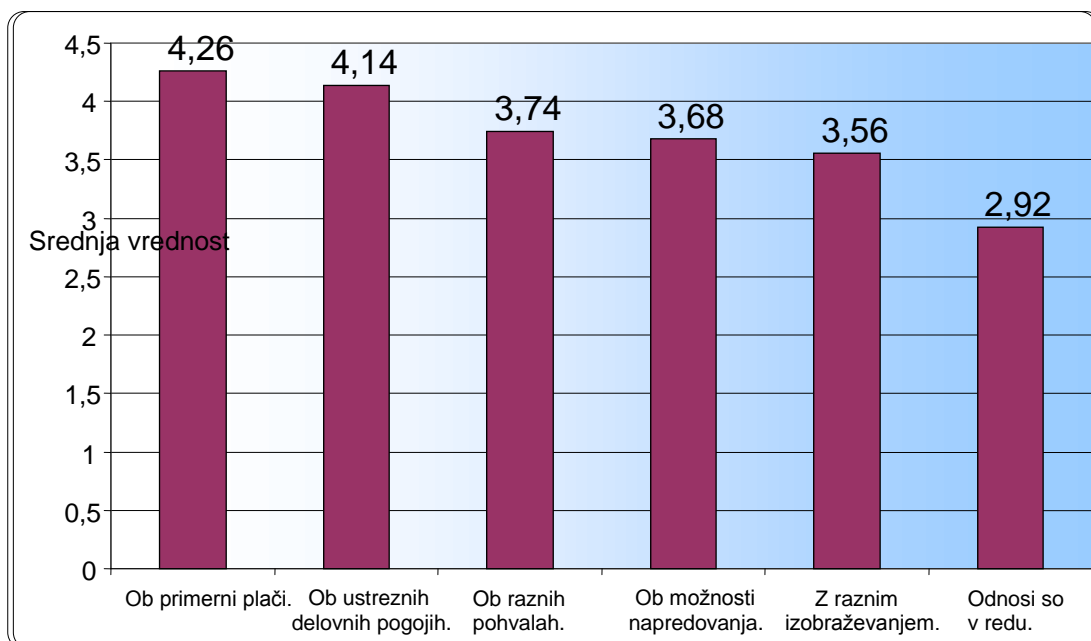
Podjetje izgublja na tem, da ne da veliko na dobro počutje zaposlenih, saj vidimo, da je tukaj srednja vrednost nizka, le 2,19. Prav tako tudi delovni pogoji niso najbolj primerni (2,79) in delo ni enakomerno porazdeljeno (2,51).

Kar pa se tiče same varnosti zaposlitve, pa vidimo, da srednja vrednost znaša 2,86, kar pa tudi ni veliko in tako lahko rečemo, da je varnost zaposlitve tudi bolj slaba.

## 22. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 25: Izboljšava delovnih odnosov

Ob primerni plači.	4,26
Ob ustreznih delovnih pogojih.	4,14
Ob raznih pohvalah.	3,74
Ob možnosti napredovanja.	3,68
Z raznim izobraževanjem.	3,56
Odnosi so v redu.	2,92



Graf 25: Izboljšanje delovnih odnosov

Z izračunom srednje vrednosti smo ugotovili, da bi se delovni odnosi izboljšali ob primerni plači, saj vidimo, da je tukaj srednja vrednost najvišja (4,26).

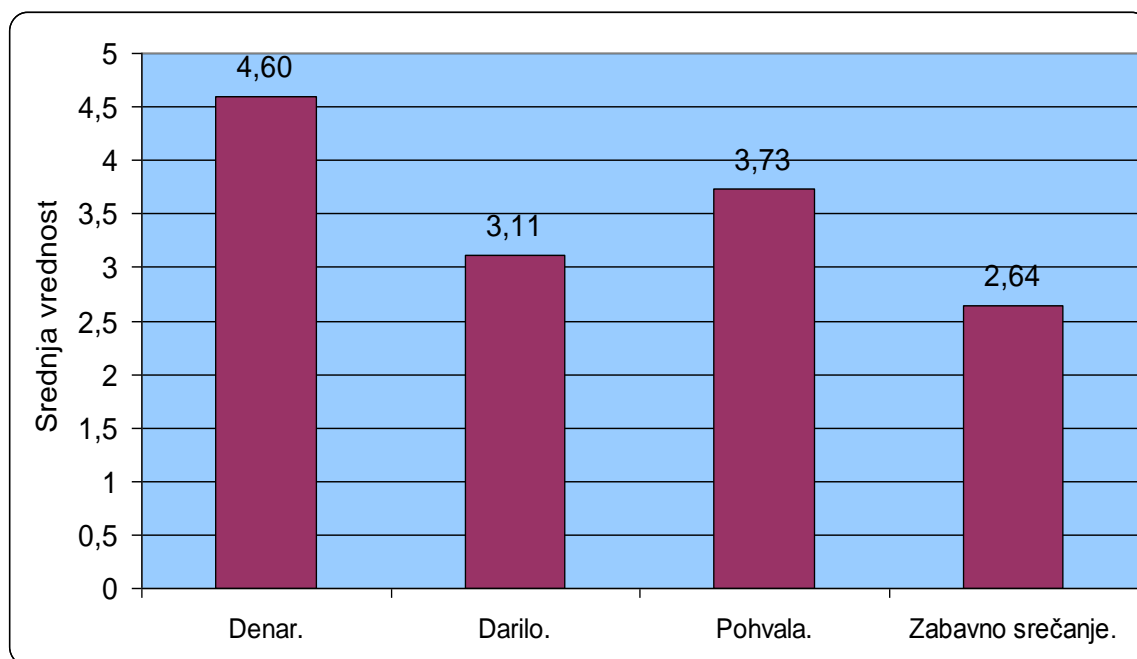
Sledijo ustreznimi delovni pogoji (4,14), razne pohvale, ki zaposlenim še vedno veliko pomenijo (3,74), možnosti napredovanja (3,68) ter razno izobraževanje (3,56).

Iz tabele pa lahko razberemo tudi, da odnosi niso najboljši, saj vidimo, da je srednja vrednost pri dobrih odnosih 2,92.

## 27. Vprašanje in ugotovitev

Tabela 26: Način motiviranja

Denar.	4,60
Darilo.	3,11
Pohvala.	3,73
Zabavno srečanje.	2,64



Graf 26: Način motiviranja

Z izračunom srednje vrednosti pa smo ugotovili tudi, kateri način motiviranja imajo zaposleni najraje. To je denar, saj je srednja vrednost tukaj najvišja, kar 4,60. Sledi pohvala s srednjo vrednostjo 3,73, potem darilo ter zabavno srečanje.



## 5.4 UGOTOVITVE

Za zaključek raziskovalnega dela naj povemo, da smo bili pri določenih odgovorih prav pozitivno presenečeni, žal pa smo bili pri nekaterih tudi malce razočarani. A kaj naj rečemo – prišli smo do dokaj realnih rezultatov.

V večji meri so zaposleni s svojim delom zadovoljni, prav tako se jim zdi delo tudi zanimivo. Pripravljeni so pomagati sodelavcem, čeprav v podjetju ne vladajo prav dobri odnosi. Pomembno pa je tudi to, da so zaposleni cenijo dobre delovne odnose.

Če pa zadevo pogledamo z druge strani, pa vidimo, da podjetje ne da veliko na dobro počutje zaposlenih, da ljudje s plačo niso zadovoljni, prav tako niso najbolj zadovoljni z načinom vodenja, ki ga ima njihov nadrejeni, niti s povratnim informiranjem.

Najpomembnejša ugotovitev, do katere smo skozi analizo anketnih vprašalnikov prišli, pa je ta, da po mnenju zaposlenih, dobri delovni odnosi povečajo uspešnost organizacije, kar pomeni, da medosebni odnosi vsekakor vplivajo na uspešnost organizacije ter da bi se po mnenju zaposlenih delovni odnosi izboljšali, najprej ob primerni plači, potem pa ob ustreznih delovnih pogojih, ob raznih pohvalah, ob možnosti napredovanja in ne nazadnje tudi z izobraževanjem.

Zaposlene pa smo tudi povprašali, kakšen način motiviranja imajo najraje, glede na to, da je motivacija v podjetju slaba, in v odgovor dobili na prvem mestu denar in na drugem pohvalo.

## 6 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo skušali ugotoviti, ali medosebni odnosi res kako vplivajo na samo uspešnost delovne organizacije in prišli smo do dejstva, da vplivajo. Kot smo rekli že na samem začetku, hipotetično zelo vplivajo, na podlagi izvedene ankete pa lahko to tudi praktično potrdimo.

Z anketnimi vprašalniki smo iskali probleme, ki se pojavljajo na delovnem mestu, obenem pa smo zaposlene tudi povprašali, ali po njihovem mnenju odnosi res vplivajo na uspešnost organizacije in dobili smo pritrdilen odgovor.

Na samo uspešnost organizacije vsekakor vpliva več različnih dejavnikov, eden izmed njih pa je zagotovo ta, da so odnosi med zaposlenimi v podjetju kar se da dobri. Če dobro pomislimo, je le tako klima v podjetju prijetna in le tako zaposleni dobro sodelujejo skupaj in delajo v dobro organizacije. Organizacija ne more biti uspešna, če so njeni zaposleni povsem nezadovoljni. Težko je zagotoviti, da so vsi zaposleni povsem zadovoljni, podjetje pa vsekakor lahko zagotovi ustrezne delovne pogoje, primerne plače, jim da vedeti, da so pomemben del organizacije, povratno informacijo, da jih kdaj tudi pohvali, stimulira in ne nazadnje tudi to, da jim nudi možnost izobraževanja in obenem tudi napredovanja. Vsi ti dejavniki so tisti, za katere smo skozi nalogo ugotovili, da manjkajo v podjetju oziroma jih je premalo.

Vodstvo podjetja bi tako lahko z vsemi temi dejavniki, ki pomenijo izboljšavo, povečalo motivacijo in zaposleni bi bili bolj zadovoljni.

Večji delež anketirancev so predstavljali proizvodni delavci, zato lahko rečemo, da smo takšen rezultat lahko pričakovali. Logično je, da so plače slabše v proizvodnji, zato je pa tudi delež nezadovoljstva s plačo tako velik. Proizvodni delavci so v podjetjih vedno najmanj cenjeni, zato nas tudi to, da s povratnim informiranjem niso zadovoljni, prav nič ne preseneča. Raziskavo smo izvajali tako v proizvodnji kot tudi med pisarniškimi delavci ter upravo, a žal zaradi nepopolno izpolnjenih vprašalnikov vseh nismo mogli upoštevati pri analizi, zato je pa tudi delež pisarniških delavcev in uprave tako skromen. Medsebojne primerjave zato nismo delali, lahko pa rečemo, da se pri analizi pozna to, da je večina anketirancev proizvodnih delavcev.

Dobri delovni odnosi so eden izmed pogojev, da je organizacija uspešna. Tega se danes premalo zavedamo, zato je prav, da se vedno znova poudarja, kako so dobri medosebni delovni odnosi pomembni. To se lahko doseže, če so zaposleni zadovoljni. Z veseljem se morajo odpravljati na delo, se veseliti novih izzivov, radi se morajo vračati med sodelavce in ne nazadnje, dobro se morajo počutiti pri opravljanju svojega dela. Vse to pa pripelje do uspešne delovne organizacije.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige

1. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
2. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
3. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
4. Tavčar, M. (2009). *Management in organizacija (Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov)*. Koper: Fakulteta za management.

### Poročila, interni dokumenti:

1. Peklenik, A. (2009). Interno gradivo za višjo strokovno šolo, program ekonomist: Poslovno komuniciranje.
2. Interno gradivo podjetja X.

## KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja X.....	2
---	---

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev .....	17
Tabela 2: Starost anketirancev .....	18
Tabela 3: Delovna doba anketirancev .....	19
Tabela 4: Izobrazba anketirancev.....	20
Tabela 5: Delovno mesto anketirancev.....	21
Tabela 6: Zadovoljstvo z delom .....	22
Tabela 7: Zadovoljstvo s sodelavci.....	23
Tabela 8: Pomen dobrih delovnih odnosov.....	24
Tabela 9: Pripravljenost pomagati sodelavcem .....	25
Tabela 10: Primernost plače.....	26
Tabela 11: Pohvala za dobro opravljeno delo.....	27
Tabela 12: Pomen uspešnega poslovanja podjetja.....	28
Tabela 13: Dobri odnosi .....	29
Tabela 14: Kaj omogoča delo .....	30
Tabela 15: Namen in cilj dela .....	31
Tabela 16: Delo je zanimivo .....	32
Tabela 17: Odgovornost za dobre delovne odnose .....	33
Tabela 18: Ugodnosti podjetja.....	34
Tabela 19: Čas za izvedbo del .....	35
Tabela 20: Ponosni na delo.....	36
Tabela 21: Način vodenja.....	37
Tabela 22: Povratno informiranje.....	38
Tabela 23: Motiviranje v podjetju .....	39
Tabela 24: Delovni odnosi, pogoji, varnost zaposlitve ...	40
Tabela 25: Izboljšava delovnih odnosov .....	41
Tabela 26: Način motiviranja .....	42

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev .....	17
Graf 2: Starost anketirancev .....	18
Graf 3: Delovna doba anketirancev .....	19
Graf 4: Izobrazba anketirancev .....	20
Graf 5: Delovno mesto anketirancev .....	21
Graf 6: Zadovoljstvo z delom .....	22
Graf 7: Zadovoljstvo s sodelavci .....	23
Graf 8: Pomen dobrih delovnih odnosov .....	24
Graf 9: Pripravljenost pomagati sodelavcem .....	25
Graf 10: Primernost plače .....	26
Graf 11: Pohvala za dobro opravljeno delo .....	27
Graf 12: Pomen uspešnega poslovanja podjetja .....	28
Graf 13: Dobri odnosi .....	29
Graf 14: Kaj omogoča delo .....	30
Graf 15: Namen in cilj dela .....	31
Graf 16: Delo je zanimivo .....	32
Graf 17: Odgovornost za dobre delovne odnose .....	33
Graf 18: Ugodnosti podjetja .....	34
Graf 19: Čas za izvedbo del .....	35
Graf 20: Ponosni na delo .....	36
Graf 21: Način vodenja .....	37
Graf 22: Povratno informiranje .....	38
Graf 23: Motiviranje v podjetju .....	39
Graf 24: Delovni odnosi, pogoji, varnost zaposlitve ... ..	40
Graf 25: Izboljšanje delovnih odnosov .....	41
Graf 26: Način motiviranja .....	42

**PRILOGE****ANKETNI VPRAŠALNIK**

Sem Urška Zavolovšek, študentka Višje strokovne šole B&B. Z diplomsko nalogo želim zaključiti študij in bom potrebovala vašo pomoč. Naslov diplomske naloge je VPLIV MEDOSEBNIH ODNOSOV NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE. Vas pa prosim, da odgovorite na anketni vprašalnik, saj mi boste tako pomagali pri raziskavi, ki jo pri diplomski nalogi potrebujem.

Vaše odgovore bom uporabila zgolj za diplomsko nalogo in bodo anonimni. Že vnaprej se vam zahvaljujem za pomoč in vas lepo pozdravljam.

Z ocenami od 1 do 5 izrazite svoje mnenje:

- 5 – Se zelo strinjam.
- 4 – Se strinjam.
- 3 – Mi je vseeno.
- 2 – Se ne strinjam.
- 1 – Se nikakor ne strinjam.

**OBKROŽITE**

## 1. Splošni podatki o anketirancu

SPOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moški</li> <li>- ženski</li> </ul>
STAROST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- do 20 let</li> <li>- od 21 do 30 let</li> <li>- od 31 do 40 let</li> <li>- 41 let in več</li> </ul>
DELOVNA DOBA V PODJETJU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 leto ali manj</li> <li>- 2 do 10 let</li> <li>- 11 do 20 let</li> <li>- 21 let in več</li> </ul>
IZOBRAZBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osnovna šola</li> <li>- srednja šola</li> <li>- višja ali visoka šola</li> <li>- magisterij ali doktorat</li> </ul>
DELOVNO MESTO V PODJETJU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proizvodni delavec</li> <li>- pisarniški delavec</li> <li>- uprava</li> </ul>

2. Ali ste zadovoljni tam, kjer delate?
  - a) Da.
  - b) Ne.
  - c) Mi je vseeno.
  
3. Ali ste zadovoljni z odnosi s sodelavci?
  - a) Da.
  - b) Ne.
  - c) Mi je vseeno.
  
4. Dobri delovni odnosi so pomembni.
  - a) Se zelo strinjam.
  - b) Se strinjam.
  - c) Mi je vseeno.
  - d) Se ne strinjam.
  - e) Se nikakor ne strinjam.
  
5. Kaj vam pomenijo dobri delovni odnosi?
  - a) Veliko, saj tako rad/a hodim v službo.
  - b) Nič, ker jih ni.
  - c) Mi je vseeno.
  
6. Pripravljen sem pomagati sodelavcem.
  - a) Da.
  - b) Ne.
  - c) Odvisno od odnosa, ki ga imam z njim.
  
7. Dobri delovni odnosi povečajo uspešnost delovne organizacije.
  - a) Se zelo strinjam.
  - b) Se strinjam.
  - c) Mi je vseeno.
  - d) Se ne strinjam.
  - e) Se nikakor ne strinjam.
  
8. Plača je primerna.
  - a) Da.
  - b) Ne.
  
9. Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/na.
  - a) Vedno.
  - b) Nikoli.
  - c) Včasih.
  
10. Delovni pogoji so dobri oz. primerni.
  - a) Se zelo strinjam.
  - b) Se strinjam.
  - c) Mi je vseeno.
  - d) Se ne strinjam.
  - e) Se nikakor ne strinjam.

11. Podjetje da veliko na dobro počutje zaposlenih.

- a) Se zelo strinjam.
- b) Se strinjam.
- c) Mi je vseeno.
- d) Se ne strinjam.
- e) Se nikakor ne strinjam.

12. Veliko mi pomeni, da podjetje posluje uspešno.

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Mi je vseeno.

13. Varnost zaposlitve je visoka.

- a) Se zelo strinjam.
- b) Se strinjam.
- c) Mi je vseeno.
- d) Se ne strinjam.
- e) Se nikakor ne strinjam.

14. Delo je enakomerno porazdeljeno.

- a) Se zelo strinjam.
- b) Se strinjam.
- c) Mi je vseeno.
- d) Se ne strinjam.
- e) Se nikakor ne strinjam.

15. V podjetju vladajo dobri odnosi.

- a) Da.
- b) Ne.

16. Delo mi omogoča:

- a) Osebnostni razvoj.
- b) Napredovanje.
- c) Nič.

17. Poznam namen in cilj svojega dela.

- a) Da.
- b) Ne.

18. Delo je zanimivo.

- a) Da.
- b) Ne.

19. Za dobre delovne odnose je odgovoren:

- a) Vodstvo podjetja.
- b) Zaposleni sami.
- c) Vsi – zaposleni in vodstvo.
- d) Nihče.



20. Ugodnosti podjetja so:

- a) Velike.
- b) Ustrezne.
- c) Majhne.
- d) Jih ni.

21. Čas za izvedbo del je:

- a) Ustrezen.
- b) Prekratek.
- c) Mi je vseeno

22. Delovni odnosi bi se izboljšali: (ocenite od 1 do 5)

- a) Ob primerni plači. \_\_\_\_\_
- b) Ob ustreznih delovnih pogojih. \_\_\_\_\_
- c) Ob raznih pohvalah. \_\_\_\_\_
- d) Ob možnosti napredovanja. \_\_\_\_\_
- e) Z raznim izobraževanjem. \_\_\_\_\_
- f) Odnosi so vredni. \_\_\_\_\_

23. Ali ste ponosni na svoje delo?

- a) Da.
- b) Ne.

24. Z načinom vodenja, ki ga ima moj nadrejeni, sem:

- a) Zadovoljen/na.
- b) Nezadovoljen/na.
- c) Mi je vseeno.

25. S povratnim informiranjem, ki sem ga deležen, sem:

- a) Zadovoljen/na.
- b) Nezadovoljen/na.
- c) Mi je vseeno.

26. Vas v podjetju kako motivirajo?

- a) Da.
- b) Ne.

27. Kateri način motiviranja imate najraje? (ocenite od 1 do 5)

- a) Denar. \_\_\_\_\_
- b) Darilo. \_\_\_\_\_
- c) Pohvala. \_\_\_\_\_
- d) Zabavno srečanje. \_\_\_\_\_