

## Vpliv zadovoljstva zaposlenih na produktivnost v Tiskarni Novo mesto, d.d.

Simona Cimperman\*

Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija  
cimps@hotmail.com

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na produktivnost? Kako sta ti dve spremenljivki povezani? Kakšno je zadovoljstvo na delovnem mestu v Tiskarni Novo mesto, d. d.? Kaj bi bilo potrebno narediti, da bi bili zaposleni bolj zadovoljni na delovnem mestu in posledično bolj produktivni?

**Namen:** Namen raziskave je ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. in preveriti povezanost med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Cilj raziskave je preveriti kakšna je raven delovnega zadovoljstva zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. Ugotoviti je potrebno vzroke in dejavnike, ki preprečujejo, da bi bili zaposleni zadovoljni na delovnem mestu.

**Metoda:** Pri raziskavi smo uporabili opisno metodo in metodo združevanja s študijem domače in tuje literature. Do rezultatov smo prišli z anketiranjem zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d.d.

**Rezultati:** Opravili smo raziskavo med zaposlenimi v Tiskarni Novo mesto, d.d. in prišli do ugotovitve, da so zaposleni srednje zadovoljni – povprečna ocena delovnega zadovoljstva zaposlenih je bila 3,1 (ocenjevano na 5-stopenjski lestvici). Pri tem sta bila najslabše ocenjena dejavnika delovnega zadovoljstva možnost napredovanja in možnost izobraževanja. Ugotovili smo, da so prejemanje pohval in nagrad, ter dobri medsebojni odnosi tisti dejavniki, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo, konflikt pa je tisti, ki delovno zadovoljstvo zmanjšuje. Obstojta povezanosti med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo nismo odkrili ( $r = -0,061$ ).

**Organizacija:** Za organizacijo in menedžerje je pomembno, da vedo kateri so tisti dejavniki s katerimi so zaposleni zadovoljni oziroma nezadovoljni. Rezultati raziskave bodo dali vodilnim jasno sliko o dejavnikih zadovoljstva/nezadovoljstva in o mnenju o produktivnosti.

**Družba:** Zaposlenim pomeni veliko, da so na svojem delovnem mestu zadovoljni in posledično bolj produktivni.

**Originalnost:** Originalnost raziskave bo v navedbi, da nismo potrdili povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in produktivnostjo v podjetju Tiskarna Novo mesto, d.d.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava kot študija primera je bila narejena v podjetju Tiskarna Novo mesto, d.d., potrebno bi bilo narediti še kakšno raziskavo v podobnem podjetju in potegniti vzporednice. Zaposleni so izpolnili anketni vprašalnik na podlagi katerega je bila izvedena analiza.

**Ključne besede:** zadovoljstvo zaposlenih, zaposleni, dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu, nezadovoljstvo, medsebojni odnosi, produktivnost, delovna uspešnost, motivacija.

## 1 Uvod

Med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in produktivnostjo obstaja pozitivna povezanost, ki je dvosmerna. Dejstvo je, da tisti zaposleni, ki z veseljem opravljajo svoje delo, se veselijo novih delovnih izzivov, se radi vračajo med sodelavce in se dobro počutijo pri opravljanju dela, opravljajo svoje delo bolj kakovostno in so bolj produktivni (Erdeljanovič, 2006). Zadovoljstvo zaposlenih ni nekaj, kar bi lahko kupili. Zadovoljstvo je posledica med seboj povezanih dejavnikov. Na nekatere dejavnike lahko vplivamo sami in tako pripomoremo k večjemu zadovoljstvu, za druge (npr. možnost izpopolnjevanja, priznavanje dosežkov, povratna informacija o opravljenem delu, celovitost delovnih nalog, ...) pa mora poskrbeti

\* Correspondence author.

podjetje v katerem smo zaposleni. Če podjetju spodleti pri zadovoljitvi teh dejavnikov se lahko najdemo v začaranem krogu in delovno mesto nam ne nudi prav nobenega zadovoljstva. Zato se zaposleni na delovnem mestu ne bo maksimalno angažiral in bo manj produktiven. To dokazujejo izsledki raziskave, ki so jo izvedli v Združenih državah Amerike, s katero so želeli ugotoviti kakšno je delovno zadovoljstvo bralcev *The Wall Street Journala*. Pryce-Jones (2012) je povzela rezultate te raziskave in ugotovila, da so zadovoljni zaposleni na delovnem mestu dvakrat bolj produktivni, pogosteje dosegajo zadane rezultate in so bolj motivirani za delo.

V Tiskarni Novo mesto, d. d. opazamo poslabšanje glede delovnega vzdušja, možno je zaznati nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, predvsem s pretokom informacij in načinom komuniciranja. Opazen je padec produktivnosti, večja pa se tudi pritisk s strani lastnika. Namen raziskave je ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. in preveriti povezanost med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Cilj raziskave je preveriti kakšna je raven delovnega zadovoljstva zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. Ugotoviti je potrebno vzroke in dejavnike, ki preprečujejo, da bi bili zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Pomembno je, da dobimo objektivno in zanesljivo sliko za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov. Naš cilj je, da ugotovimo ali je delavec, ki je bolj zadovoljen na delovnem mestu posledično tudi bolj produktiven. Zanima nas še kaj je tisto po čemer zaposleni hrepenijo, kaj pogrešajo in kaj bi v podjetju še lahko naredili, da bi povečali njihovo delovno zadovoljstvo. Ključni cilj podjetja Tiskarna Novo mesto, d. d. je imeti zadovoljne zaposlene, saj bodo le takšni zaposleni od sebe dali najboljše in s tem zagotovili podjetju dolgoročno poslovno uspešnost.

## **2 Teoretična izhodišča**

Vsak delodajalec teži k temu, da bi imel čim bolj zadovoljne in produktivne zaposlene. Najbolj učinkovit način da se produktivnost zaposlenih poveča in izboljša je, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Najpogostejši dejavniki zadovoljstva so: medsebojni odnosi, odnosi med zaposlenimi, odnosi z nadrejenimi, plača, stalnost zaposlitve, delovni pogoji, delovni čas, možnost napredovanja in možnost izobraževanja, nagrade, pohvale in kritike, komunikacija, informiranje, konfliktna situacije, ...

O vplivu zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu na produktivnost zaposlenih je bila opravljena vrsta raziskav (Böckerman in Ilmakunnas, 2012, str. 244-262; Brief in Weiss, 2003, str. 297-307; Koys, 2001, str. 100-114), ki so potrdile povezanost med zadovoljstvom na delovnem mestu in produktivnostjo zaposlenih. Judge, Bono, Thoresen in Patton (2001, str. 376-407) so opravili meta-analitično študijo v kateri so želeli ugotoviti, kakšen je koeficient povezanosti med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo. Študija je vključevala 312 vzorcev, s skupaj 54.417 zaposlenimi. Prišli so do ugotovitve, da med omenjenima spremenljivkama obstaja zmerna korelacija (0.30).

V zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu leži ključ za produktivnost. Zadovoljni zaposleni na delovnem mestu prinašajo boljše odločitve o katerih se odločajo na podlagi

zadostnih informacij in potrudijo se, da zvedo čim več o končnem cilju svojega dela. Ker se naučijo kaj in kako je potrebno narediti, da v bodoče ne bi prišlo do napak, se manj obremenjujejo s tem, da bodo naredili napake, zato jih dejansko tudi naredijo manj. Če so zaposleni nesrečni delajo vedno pod pritiskom, ne osredotočijo se na bistvo, zato se odločajo prehitro in napačno. V kolikor niste na delovnem mestu zadovoljni vas vsaka prepreka na katero naletite ovira, vsaka ovira vam predstavlja problem, ki je nerešljiv oziroma težko rešljiv. Zato prihaja do nervoze, slabe volje, vendar zadovoljni zaposleni gledajo na to drugače. Zadovoljni zaposleni iščejo rešitve za probleme namesto, da se nad problemi pritožujejo. Zadovoljni zaposleni in pozitivni ljudje se bolj razumejo z ljudmi okoli sebe in z njimi je lažje delati (boljša komunikacija, boljše timsko delo).

Zadovoljni zaposleni na delovnem mestu so tudi bolj kreativni, vidijo več rešitev, boljše rešitve. Zadovoljstvo nas naredi bolj fleksibilne, da razmišljamo in ustvarjamo ideje (Erdeljanovič, 2006). Vodstvo podjetja mora poskrbeti in omogočiti zaposlenim prijetno delovno okolje, da se zaposleni počutijo dobro in s tem dosežejo največ kar lahko. Zaposleni so zadovoljni in produktivni, kar pomeni uspeh za podjetje.

Množično je prepričanje, da povečanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu neposredno povečuje produktivnost in s tem delovno uspešnost. Tudi vodje v mnogih podjetjih verjamejo, da dosega zaposleni, ki so pri svojem delu zadovoljni, večjo produktivnost in boljše delovne rezultate od tistih, ki pri delu niso zadovoljni (George in Jones, 1996, str. 80). Armstrong (1991, str. 166-167) pravi, da to prepričanje nima ne teoretskih ne praktično podprtih temeljev. Prvi dokaz za to je prinesla raziskava na »Survey Reserch Centre«, narejena v zavarovalniških podjetjih in pri železnicah. Nikjer ni potrdila razlik zadovoljstva s plačami, zadovoljstva z delovnimi razmerami in zadovoljstva s sodelavci med visoko in nizko produktivnimi skupinami. Tudi Luthans (1998) navaja, da obstaja veliko raziskav, ki pravijo, da ne obstaja močna korelacija med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo. To pomeni, da zadovoljni delavci ne bodo nujno najbolj produktivni delavci. Med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo naj bi tako obstajalo več moderatorskih spremenljivk, od kateri pa naj bi bila najbolj pomembna nagrada za opravljeno delo.

### 3 Metoda

Pri izdelavi smo uporabili opisno metodo in metodo združevanja s študijem domače in tuje literature. Izvedli smo tudi anketo v podjetju. V empiričnem delu smo trditve, ki jih zapisujemo s teoretičnega vidika, preverili v delovnem okolju podjetja Tiskarna Novo mesto, d.d.

Glede na opredelitev namena in ciljev raziskave smo v raziskavi uporabili naslednje statistične metode: linearna regresija, t-test za neodvisne vzorce, Pearsonov korelacije-r in analiza variance (ANOVA)

Za raziskavo smo si postavili naslednje delovne hipoteze:

**H1:** Na zadovoljstvo zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d., vplivajo pohvale in nagrade, ki so jih deležni.

**H2:** Ženske v Tiskarni Novo mesto, d. d., so bolj zadovoljne na delovnem mestu kot moški.

**H3:** Konflikti negativno vplivajo na medsebojne odnose v Tiskarni Novo mesto, d. d.

**H4:** Med zadovoljstvom zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d., in njihovim mnenjem o produktivnosti obstaja pozitivna povezanost.

**H5:** Starost zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d., vpliva na produktivnost.

Anketa je bila razdeljena v papirni obliki med 80 zaposlenimi v Tiskarni Novo mesto, d. d. Prejeli smo 71 izpolnjenih oziroma veljavnih anket, kar predstavlja slabih 89 % vseh anket.

Anketni vprašalnik smo sami oblikovali tako, da smo lahko iz analize odgovorov potrdili oziroma zavrnili predpostavljene hipoteze. Vprašanja so bila zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili odgovori na vprašanja že podani. Pri raziskavi smo preučevali populacijo zaposlenih v omenjenem podjetju. Analiza anketnih vprašalnikov je za raziskavo pomembna iz tega vidika, ker nam je omogočila vpogled v prakso in dejansko stanje na področju preučevanje problematike ter tako predstavlja osnovo za sintezo podatkov in izpeljavo zaključkov in predlogov.

#### 4 Analiza rezultatov

Rezultati v Tabeli 1 kažejo, da smo izmerili najvišje zadovoljstvo z dejavnikom stalnost zaposlitve (ocena 3,63) in komunikacija (ocena 3,62). To sta področja, ki sta najbolj ocenjena, saj so povprečne ocene blizu ocene 4. Sledi sklop dejavnikov, ki so bili ocenjeni kot srednje dobri, vse povprečne ocene se namreč nahajajo okrog ocene 3. Ti so konfliktne situacije, plača, odnosi med zaposlenimi, informiranje, odnosi z nadrejenimi, delovni čas v podjetju ter nagrade, pohvale in kritike. Najslabše ocenjena dejavnika v podjetju sta možnost napredovanja (ocena 2,30) ter možnost izobraževanja (ocena 2,43) s katerima so zaposleni očitno nezadovoljni. Še enkrat naj omenimo, da ocena splošnega zadovoljstva znaša 3,10 kar pomeni da so anketirani s svojimi delovnim mestom v splošnem delno zadovoljni.

Tabela 1: Primerjava povprečnih ocen vseh dejavnikov zadovoljstva - opisne statistike

	N	Minimum	Maksimum	Povprečna ocena	Std. odklon
Odnosi med zaposlenimi	71	2	4	3,15	0,641
Odnosi z nadrejenimi	71	1	4	2,81	0,829
Plača	71	2	5	3,18	0,644
Stalnost zaposlitve	71	3	5	3,63	0,544
Delovni pogoji	71	2	5	3,27	0,659
Delovni čas v podjetju	71	1	4	2,74	0,594
Možnost napredovanja	71	1	5	2,30	0,925
Možnost izobraževanja	71	1	4	2,43	0,849
Nagrade, pohvale in kritike	71	2	4	2,66	0,480
Komunikacija	71	2	5	3,62	0,657
Informiranje	71	1	5	2,96	0,732
Konfliktne situacije	71	2	4	3,30	0,520

**H1:** Na zadovoljstvo zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. vplivajo pohvale in nagrade, ki so jih deležni.

Hipotezo smo preverili z regresijsko analizo, s katero smo preverili vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Neodvisno spremenljivko je predstavljala skupna spremenljivka

»pohvale in nagrade«, ki smo jo s pomočjo povprečja izračunali iz indikatorjev glede tega področja, ki so jih anketiranci ocenjevali s pomočjo Likertove lestvice. Anketirani so ocenili 4 indikatorje (Nagrada in pohval sem pogosto deležen. Želim si, da bi bil večkrat pohvaljen. V primerih, ko delo opravim odlično, sem deležen nagrade ali vsaj pohvale. V primeru, ko naredim kaj narobe, mi to vodja obrazloži na spodoben način). Odvisna spremenljivka je bila spremenljivka splošnega zadovoljstva, ki je bila prav tako merjena na 5-stopenjski lestvici. Pri obeh spremenljivkah so torej anketiranci odgovore podali s 5-stopenjsko lestvico, kjer je 1 pomenila najslabšo in 5 najboljšo možno oceno.

Dobili smo stabilen in sprejemljiv regresijski model, ki je statistično značilen ( $F = 22,792$ ; sig. = 0,000).  $R^2$ pop predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. Multipli determinacijski koeficient v našem modelu znaša 0,237, kar pomeni, da z izbrano neodvisno spremenljivko pojasnimo 23,7 % variance odvisne spremenljivke. Vpliv spremenljivke pohvale, nagrade in kritike na zadovoljstvo zaposlenih je torej statistično značilen in pozitiven, kar je vidno tudi iz vrednosti regresijskega koeficienta ( $\beta=0,498$ ). Povezava, ki izhaja iz te ugotovitve, se glasi, da pozitivna ocena situacije glede pohval in nagrad, ki jih je zaposleni v podjetju deležen, pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenega z delovnim mestom nasploh.

### ***H2: Ženske v Tiskarni Novo mesto, d. d., so bolj zadovoljne na delovnem mestu kot moški.***

Drugo hipotezo smo preverili s t-preizkusom (Independent Samples t-test), s katerim testiramo razlike med aritmetičnimi sredinami v dveh skupinah, in sicer smo ugotavljali razlike v povprečnih ocenah splošnega zadovoljstva z delovnim mestom glede na spol. Prav tako smo preverili ali obstajajo kakšne statistično značilne razlike glede na vse dejavnike zadovoljstva, ki smo jih merili s posameznimi indikatorji s katerimi smo sestavili skupne spremenljivke zadovoljstva z dejavniki zaposlitve. Vse odvisne spremenljivke so merjene s 5-stopenjsko Likertovo lestvico (zadovoljstvo in strinjanje), neodvisna spremenljivka pa je nominalnega tipa (1 - moški, 2 - ženske). Tudi rezultati t testa ne potrjujejo, da bi bila razlika v povprečni oceni splošnega zadovoljstva statistično značilna ( $t=1,023$ ; sig.=0,310). Ne moremo trditi, da glede na spol obstajajo razlike v stopnji zadovoljstva z delovnim mestom. Samo pri enem dejavniku smo zaznali statistično značilno razliko, to je možnost napredovanja ( $t=-2,063$ , sig.=0,043). Moški so z možnostjo napredovanja pomembno manj zadovoljni (ocena 2,07) kot ženske (ocena 2,51). Moški so dejansko s tem dejavnikom nezadovoljni, medtem ko so ženske z dejavnikom delno zadovoljne.

### ***H3: Konflikti negativno vplivajo na medsebojne odnose v Tiskarni Novo mesto, d. d.***

Tudi tretjo hipotezo smo preverili z regresijsko analizo Neodvisno spremenljivko je predstavljala skupna spremenljivka »konfliktna situacija«, ki smo jo s pomočjo povprečja izračunali iz indikatorjev glede tega področja, ki so jih anketiranci ocenjevali s pomočjo Likertove lestvice. Anketirani so ocenili 7 indikatorjev (Po konfliktni situaciji se odnosi med menoj in sodelavci zaostrijo. Po konfliktni situaciji se odnosi med menoj in nadrejeno osebo praviloma zaostrijo. Kar nekaj sodelavcev je nagnjenih h konfliktu, ko so nezadovoljni. Ob nastanku problema bo nadrejena oseba naredila vse, da se konflikt razreši. V zadnjem letu

sem se pogosto znašel v konfliktni situaciji na delovnem mestu. Po nesporazumu - konfliktu se poskušam pogovoriti in konflikt rešiti (ali s sodelavcem ali z nadrejenim). V podjetju lahko vedno poiščem pomoč ali nasvet (pri sodelavcih, nadrejenih ...)). S tem da so bili nekateri indikatorji nastavljeni pozitivno, nekateri pa negativno. Pred izračunom skupne spremenljivke smo negativne indikatorje rekodirali, kar pomeni, da je skupno spremenljivko potrebno interpretirati na način, kjer je 1 pomenila najslabšo in 5 najboljšo možno oceno. Spremenljivka medsebojni odnosi je prav tako sestavljena spremenljivka, gre pa za dve spremenljivki in sicer smo s prvim naborom indikatorjev merili odnose med zaposlenimi, z drugim pa odnose med nadrejenimi, zato smo tudi regresijsko analizo opravili dvakrat. Dobili smo statistično značilen regresijski model ( $F = 9,584$ ;  $\text{sig.} = 0,000$ ).  $R^2$ pop predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. Multipli determinacijski koeficient v našem modelu znaša 0,112, kar pomeni, da z izbrano neodvisno spremenljivko pojasnimo 11,2 % variance odvisne spremenljivke. Vpliv spremenljivke pohvale, nagrade in kritike na zadovoljstvo zaposlenih je torej statistično značilen in pozitiven, kar je vidno tudi iz vrednosti regresijskega koeficienta ( $\beta=0,353$ ). Povezava, ki izhaja iz te ugotovitve, se glasi, da pozitivna ocena situacije glede obravnave konfliktnih situacij, v katere so zaposleni v podjetju vpleteni, pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenega z odnosi z drugimi zaposlenimi.

Tudi drugi regresijski model je statistično značilen in zanesljiv ( $F = 21,083$ ;  $\text{sig.} = 0,000$ ), s pomočjo neodvisne spremenljivke odnosi z nadrejenimi pa pojasnimo 22,3 % variance odvisne spremenljivke. Tudi vpliv spremenljivke odnosi z nadrejenimi je torej statistično značilen in pozitiven, kar je vidno tudi iz vrednosti regresijskega koeficienta ( $\beta=0,484$ ). Povezava, ki izhaja iz te ugotovitve, se glasi, da pozitivna ocena situacije glede obravnave konfliktnih situacij, v katere so zaposleni v podjetju vpleteni, pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenega z odnosi z nadrejenimi. Naša tretja hipoteza se je glasila, da konflikti negativno vplivajo na medsebojne odnose v Tiskarni Novo mesto, d. d. Uspeli smo dokazati da pozitivna obravnava konfliktnih situacij pozitivno vpliva na percepcijo odnosov z zaposlenimi in nadrejenimi. Velja seveda tudi obratna povezava, saj je dejansko regresijski koeficient v modelu enostavne linearne regresije enak vrednosti Pearsonovega korelacijskega koeficienta.

***H4: Med zadovoljstvom zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d., in njihovim mnenjem o produktivnosti obstaja pozitivna povezanost.***

Pri hipotezi 4 smo preverjali ali med splošnim zadovoljstvom zaposlenih v Tiskarni Novo mesto d. d. in njihovim mnenjem, ki so ga podali o produktivnosti obstaja pozitivna povezanost. Trditve o produktivnosti so bile zastavljene na način, da višje strinjanje s trditvijo pomeni bolj pozitivno mnenje bodisi o lastni produktivnosti bodisi o načinu njenega povečanja. Pred izračunom korelacijskega koeficienta smo iz trditev (Dosegam predpisane normative. Občutek imam, da naredim več kot drugi. Sem bolj produktiven od drugih. Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu. Več informacij bi mi omogočalo lažje in boljše delo. Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo. Svojemu delu bi se še bolj posvetil, če bi prejemal višjo plačo) s pomočjo povprečja izračunali novo spremenljivko ki izraža skupno mnenje anketiranih o produktivnosti (ocena 5 pomeni popolno strinjanje in ocena 1 popolno nestrinjanje). Z

izračunom Pearsonovega korelacijskega koeficienta med obema spremenljivkama smo preverili ali med njima obstaja statistično značilna povezanost. Rezultat pokaže, da so tisti, ki so izrazili višje zadovoljstvo z delovnim mestom, izrazili nižjo stopnjo strinjanja glede produktivnosti (korelacija je negativna in ni statistično značilna). Vrednost korelacijskega koeficienta je precej nizka kar priča o zelo šibki povezanosti med spremenljivkama (koeficient znaša  $-0,161$ ).

#### ***H5: Starost zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. vpliva na produktivnost.***

Peto in zadnjo hipotezo smo testirali z enosmerno analizo variance (Oneway Anova), saj smo preverjali, ali se splošno mnenje o produktivnosti statistično značilno razlikuje med štirimi starostnimi skupinami zaposlenih. Kot odvisno spremenljivko smo uporabili skupno spremenljivko glede produktivnosti, ki smo jo izmerili s petimi indikatorji. Skupna povprečna ocena glede produktivnosti znaša 3,95. V skupinah mlajših anketirancev je ta nekoliko višja od skupnega povprečja (od 21 do 30 let = 4,00, od 31 do 40 let = 4,06) v skupinah starejših zaposlenih pa je nekoliko pod povprečjem (od 41 do 50 let = 3,88, od 51 let dalje = 3,87).

Čeprav pregled osnovnih opisnih statistik kaže na to, da imajo mlajši zaposleni bolj pozitivno mnenje o produktivnosti, rezultati enosmerne analize variance ne potrjujejo sklepa, da gre za statistično značilne razlike glede na starostne skupina, saj je stopnja tveganja previsoka ( $F=0,409$ ;  $\text{sig.}=0,747$ ).

## **5 Razprava**

V prvi hipotezi smo predpostavili, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo nagrade in pohvale, ki so jih deležni. Hipotezo smo potrdili. Pozitivna ocena situacije glede pohval in nagrad, ki jih je zaposleni v podjetju deležen, torej pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenega z delovnim mestom. Zaposleni so navedli, da pohval in nagrad niso pogosto deležni, vendar iz rezultatov ankete vidimo, da imajo želje, da bi bili večkrat pohvaljeni, še bolj pa si želijo nagrad. Mogoče bi bilo boljše, če bi se vodilni usmerili bolj k podeljevanju nagrad, saj večina zaposlenih meni, da tudi takrat, ko delo odlično opravijo niso deležni nagrade. Kajti zaposleni so najbolj produktivni, ko vedo kaj so njihovi cilj in kakšna je nagrada za dobro opravljeno delo. Kadar ne vedo kakšna je relativna vrednost nagrade, bodo delavci manj predani ciljem. Prav tako je pomembno, da zaposlenim zagotovimo dobro povratno informacijo. S tem jim damo vedeti, kakšni so rezultati njihovega dela. Poznavanje rezultatov pa nato vodi v zadovoljstvo in produktivnost (Fox in Spector, 2005).

V naslednji hipotezi smo predpostavili, da so ženske v Tiskarni Novo mesto, d. d. bolj zadovoljne na delovnem mestu kot moški. Ugotovili smo, da so oboji na svojem delovnem mestu srednje zadovoljni. Hipoteze torej nismo potrdili. Stopnja zadovoljstva je bila 3,1 (ocenjevano na 5-stopenjski Likertovi lestvici), kar je srednja vrednost. To pomeni, da imamo še kar nekaj prostora za izboljšanje delovnega zadovoljstva. Najslabše ocenjena dejavnika zadovoljstva sta bila možnost napredovanja in možnost izobraževanja. Zato bi bilo najprej potrebno narediti nekaj izboljšanj v tej smeri. Ker napredovanje v obravnavanem podjetju poteka zelo počasi in ni za vse enako, bi bilo potrebno vzpostaviti jasen sistem napredovanja, iz katerega bi bilo razvidno, po kakšnem času in na kakšen način lahko napredujemo na boljše

ocenjeno delovno mesto. Potrebno bi bilo tudi, da vodstvo spodbuja zaposlene, da pridobijo višjo ali dodatno izobrazbo. S tem bi si zagotovili zaposlene, ki bi se počutili kompetentne za opravljanje svojega dela. Dobili bi tudi dotok novih in svežih idej. Pri tem je pomembno, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za dodatna usposabljanja. Podjetje mora imeti vedno sveža znanja, hkrati pa zadovoljne zaposlene, da bodo podjetja lahko zaradi uspešnosti konkurirala na trgu.

V tretji hipotezi smo predpostavili, da konflikti negativno vplivajo na medsebojne odnose v Tiskarni Novo mesto, d. d. To hipotezo smo potrdili. Pozitivna obravnava konfliktnih situacij tako pozitivno vpliva na percepcijo odnosov z zaposlenimi in nadrejenimi. McConnon in McConnon (2010) pravita, da so konflikti na delovnem mestu slabi za samo podjetje, ker lahko pripeljejo do zmanjšane produktivnosti in povečajo raven absentizma. Zato smo lahko veseli, ker rezultati ankete kažejo, da se je le 10 % delavcev Tiskarne Novo mesto d. d. v zadnjem letu znašlo v konfliktu. Zaposleni v večini menijo, da bodo nadrejeni poskušali rešiti nastali konflikt. Veliko zaposlenih tudi meni, da si prizadevajo za čim hitrejšo rešitev konfliktov.

Četrta hipoteza pravi, da med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo produktivnostjo obstaja pozitivna povezanost. Te hipoteze nismo potrdili, torej nismo uspeli potrditi povezanosti med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo. Do podobne ugotovitve je prišel tudi Luthans (1998), ki pravi, da ni nujno, da bo zadovoljen delavec tudi najbolj produktiven delavec. Mogoče je, da med preverjano povezavo obstajajo moderatorske spremenljivke, ki določajo ta odnos. Ena izmed možnih moderatorskih spremenljivk je nagrada za opravljeno delo. Tudi Armstrong (1991, str. 976) v svojih raziskavah ni potrdil povezave med zadovoljstvom zaposlenih pri delu in produktivnostjo. Predlaga, da ne razmišljamo preveč o tem, da zadovoljstvo pri delu povečuje produktivnost, temveč, da je možna obratna povezava, da večja produktivnost poveča zadovoljstvo pri delu. Rozman (2001, v Pišek, 2007) v enem izmed svojih del navaja, da zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate in produktivnost, vendar potrди možnost mogoča obratne povezave; da rezultati vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. V prihodnje bi tako lahko proučili dvosmerno povezanost med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih.

Zadnja hipoteza predvideva, da starost zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost. Hipoteze ne potrdimo, kar kaže na to, da so starejši zaposleni vsaj toliko produktivni, kot njihovi mlajši kolegi. Jasno je, da s starostjo prihaja do nekaterih sprememb v kognitivnih in fizičnih sposobnosti, vendar pa to še ne pomeni, da so starejši delavci boljši ali slabši od mlajših kolegov. Silverstein (2008, str. 269-20) kot razloga za nepovezanost starosti in produktivnosti navaja to, da večina delovnih mest ne zahteva polne delovne zmogljivosti (čeprav so, v primerjavi z mlajšimi, starejši zaposleni pri delu bolj blizu svojim fizičnim omejitvam) in dejstvo, da starejši delavci pri delu pogosto uporabljajo različne strategije, znanja in izkušnje s katerimi kompenzirajo morebitne upade povezane s starostjo. Ena izmed strategij dviga produktivnosti je zaposlovanje starostno mešane delovne sile. Najbolj znana študija na to



temo je bila izvedena za naročilo McDonalda. V njej so ugotovili, da je bila stopnja zadovoljstva strank kar 20 % višja v restavracijah, kjer so bili zaposleni delavci do 60 let, kot pa v restavracijah, ki niso imele zaposlenih starejših od 51 let (Lancaster University, 2009). Menimo, da gre v tem primeru za dokaj preprosto strategijo dviga produktivnosti na katero je potrebno biti pozoren pri zaposlovanju nove delovne sile. Za starostno mešano delovno silo je v našem podjetju trenutno dobro poskrbljeno, vendar gre v tem primeru za ugotovitev, ki si jo velja zapomniti pri prihodnji selekciji kadrov.

Na osnovi analize podatkov ankete smo ugotovili več stvari, ki smo jih v okviru raziskave navedli, in sicer:

- Zaposleni so nezadovoljni z obveščanjem, pri tem se počutijo odrinjene ter manj pomembne, zato je potrebno zaposlene v proizvodnji vključevati v timsko delo, jim omogočiti sodelovanje – udejstvovanje pri stvareh, ki jih oni zelo dobro poznajo. S tem bomo zaposlenim omogočili večjo avtonomijo pri opravljanju dela. Avtonomni zaposleni se čutijo odgovorne za rezultate dela, kar je velik pospeševalec motivacije in posledično tudi delovnega zadovoljstva (Hackman in Oldham, 1976).
- Pri pohvalah ne smemo biti skopi, saj smo vsi radi deležni hvale in lepe besede, pa četudi si nočemo priznati, občutek pa je vendarle v redu. Poleg tega pa dobiš zagon, notranje zadovoljstvo, ..., pa čeprav se operacije pri delu ponavljajo.
- Pomanjkljivost našega podjetja je v tem, da se premalo pozornosti posveča ljudem, premalo je pristne komunikacije, premalokrat se ljudem pove, da so oni tisti, ki so naredili dober izdelek ter pripomogli, da je podjetje dobro stoječe.
- Vlaganje v zaposlene.
- Spodbujanje zaposlenih k pridobitvi višje ali dodatne izobrazbe. S tem si bomo zagotovili delavce, ki se bodo počutili kompetentne za opravljanje svojega dela. Dobili bomo tudi dotok novih, svežih idej.
- Udeležba vodij na enodnevnih seminarjih o komunikaciji, retoriki, vodenju, medsebojnih odnosov.
- Letni razgovori z zaposlenimi, kjer se pogovori o preteklih ciljih in se skupaj postavijo prihodnji cilji. Cilji pa ne smejo biti preveč preprosto dosegljivi, saj ne bodo dovolj motivirajoči. Pomembno je, da so cilji specifični in jasni.
- Jasen sistem napredovanja, s katerim je potrebno zaposlene seznaniti.

Na podlagi rezultatov izvedene raziskave lahko vidimo, na katerih področjih podjetje potrebuje ukrepe za izboljšanje stanja oziroma dvig zadovoljstva zaposlenih in posledično dvig produktivnosti. Pri odnosih na delovnem mestu je potrebno izboljšati vzdušje med zaposlenimi, konflikte je potrebno reševati sproti in v skupno korist, ter povečati je potrebno zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi. Pri odnosu do dela je potrebno povečati zavzetost za delo. Da bi zagotovili boljše zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je potrebno uvesti jasen sistem napredovanja in izobraževanja. Potrebno je uvesti ustrezno nagrajevanje za tiste, ki so bolj obremenjeni z delom in tiste, ki so bolj produktivni. Vodstvo pa mora posredovati pravočasno in več informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju in v posameznih oddelkih.

Izboljšati morajo način komuniciranja s podrejenimi. Politiko in cilje podjetja bi morali bolj jasno predstaviti, ter dober delovni rezultat bi moral biti bolj cenjen.

## 6 Zaključek

Cilj vsakega podjetja je biti uspešno, prodreti na trg, konkurirati s svojimi storitvami, izdelki. Vendar pa je to brez sodelovanja zaposlenih nemogoče. Zato je pomembno, da se vsi zavemo, da so uspešna podjetja uspešni zaposleni.

V Tiskarni Novo mesto, d. d. smo med zaposlenimi opravili raziskavo in prišli do ugotovitve, da so zaposleni srednje zadovoljni – povprečna ocena delovnega zadovoljstva zaposlenih je bila 3,1 (ocenjevano na 5-stopenjski lestvici). Najslabše ocenjena dejavnika delovnega zadovoljstva sta bila možnost napredovanja in možnost izobraževanja. Ugotovili smo tudi, da so prejemanje pohval in nagrad, ter dobri medsebojni odnosi tisti dejavniki, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo, konflikt pa je tisti, ki delovno zadovoljstvo zmanjšuje. Obstoja povezanosti med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo nismo odkrili ( $r = -0,061$ ).

Za organizacijo in menedžerje je pomembno, da vedo kateri so tisti dejavniki s katerimi so zaposleni zadovoljni oziroma nezadovoljni. Rezultati raziskave so dali vodilnim jasno sliko o dejavnikih zadovoljstva/nezadovoljstva v podjetju in o mnenju o produktivnosti.

Zaposlenim pomeni veliko, da so na svojem delovnem mestu zadovoljni in posledično bolj produktivni. Graditi je potrebno na dobrih odnosih med zaposlenimi in predvsem na vsesplošnem zadovoljstvu. Pomembno je tudi, da se zavemo, da lahko ljudi motiviramo tudi z lepimi, prijaznimi besedami, s pohvalami in ne samo z denarjem. Pri zadovoljstvu zaposlenih ne smemo zanemariti teh ciljev, ki jih lahko poimenujem kot delegiranje delovnih nalog, izgrajevanje jasne podjetniške identitete, utrjevanje občutka pripadnosti zaposlenih ter prenašanje vizije vodstva. Za doseg vseh navedenih ciljev je v prvi fazi pomembna komunikacija neposrednega nadrejenega s podrejenim. Vodstvo se mora zavedati, da je k dvigu zadovoljstva zaposlenih in posledično k dvigu produktivnosti potrebno pristopiti postopoma in da so za to potrebne zadostne in kvalitetne informacije o stanju v podjetju. Le tako se lahko podjetje usmeri k želenim ciljem in k doseganju pričakovanih rezultatov.

V podjetju Tiskarna Novo mesto, d. d., je tako možno zaznati resen pristop k izboljšanju uspešnosti poslovanja, ki se kaže v vedno boljši realizaciji ciljev. Podjetju to uspeva na podlagi spoznanja, da je kakovost filozofija nenehnega izboljšanja. Doseženi rezultati potrjujejo spremembe v miselnosti, spremembe v načinu vodenja, drugačen odnos do sprememb in novosti in drugačno obravnavanje potrošnika. Na teh dejstvih podjetje gradi svojo prihodnost, jo dopolnjuje in pri tem ne dovoli nikakršnega odstopanja ali igre naključja. Podjetje daje tudi stalne spodbude za uporabo najrazličnejših orodij, pristopov, metod in programov, s čimer se ob učinkovitem izobraževanju, nadzoru in podpori samega vodstva odpirajo možnosti odprave raznovrstnih pomanjkljivosti ne glede na izvor ali lokacijo. Produktivnost bo večja, če bodo zaposleni dovolj motivirani, če bodo medsebojni odnosi boljši, delovno vzdušje bolj sproščujoče in informiranost mnogo boljša. Menimo, da bi k razvoju podjetja lahko največ prispevali zaposleni, ki bi ob večji podpori in stimulaciji vodstva postali še kreativnejši na področju iskanja rešitev, dovezetnejši za sodelovanje in delo v skupinah. Zaradi načina dela, podpore timskega dela in izrabe vsega razpoložljivega

potenciala program predstavlja eno izmed najzanesljivejših poti do izboljšanja uspešnosti in realizacije želenega poslovnega rezultata vsakega podjetja.

Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za vsako podjetje kot tudi za Tiskarno Novo mesto, d. d., vitalnega pomena. Potrebno je prizadevanje za ustvarjanje takega delovnega okolja, v katerem delovne zahteve in rezultate združujemo z zadovoljstvom in dobrimi medsebojnimi odnosi. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni, s tem pa pripomorejo k uspešnosti podjetja. Torej sleherni ustvarjalni proces potrebuje človeka, ki je samozavesten, kreativen, predan, odgovoren, zadovoljen, pozitivno usmerjen in zdrav. Imeti zaposlenega takega človeka je največ, kar si delodajalec lahko želi.

## Reference

1. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*, 4. Izdaja, London: Kogan Page (str. 976).
2. Böckerman, P. in Ilmakunnas, P. (2012). *The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data*. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), (str. 244-262).
3. Brief, A. P. in Weiss, H. M. (2002). *Organizational behavior: Affect in the workplace*. *Annual Review of Psychology*, 53, (str. 279-307).
4. Erdeljanović, E. (2006). *5 razloga zašto su uaposleni produktivni zaposleni*. Pridobljeno, 15. 12. 2015, s <http://www.najboljiposlodavac.com/dobri-primeri/5-razloga-zasto-su-zadovoljni-zaposleni-produktivni-zaposleni/46384>
5. Fox, S. in Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: Onvestigations of Actors and Targets*. American Psychological Association.
6. George, M. in Jones, G.R. (1996). *Understanding and managing organizational behaviour*, 2.izdaja Addison-Wesley.
7. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, Y. E. in Patton, G. K. (2001). *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), (str. 376-407).
8. Koys, D. J. (2001). *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study*. *Personnel Psychology*, 54(1), (str. 100-114).
9. Lancaster University (2009). Pridobljeno 22. 2. 2016 s [http://www.efa.org.uk/data/files/news/mcdonalds\\_later\\_life\\_workers\\_press\\_release.pdf](http://www.efa.org.uk/data/files/news/mcdonalds_later_life_workers_press_release.pdf)
10. Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8. Izdaja. McGraw Hill.
11. McConnon, M. in McConnon, S. (2010). *Managing Conflict in the Workplace*, 4. Izdaja. Harlow.
12. Pišek, B. (2007). *Ali zadovoljstvo zaposlenih zadostuje za povečanje delovne uspešnosti*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
13. Pryce-Jones, J. (2012). *Ways to Be Happy and Productive at Work*. Pridobljeno 26. 12. 2015, s <http://blogs.wsj.com/source/2012/11/25/five-ways-to-be-happy-and-productive-at-work/>
14. Silverstein, M. (2008). *Meeting the challenges of an aging workforce*. *American Journal of Industrial Medicine*, 51(4), (str. 269-280).

\*\*\*

**Simona Cimperman** je leta 2000 diplomirala na Naravoslovnotehniški fakulteti, smer grafična tehnika, istega leta se je zaposlila v Tiskarni Novo mesto, d.d.. Leta 2004 je diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju in si pridobila naziv univerzitetna diplomirana organizatorka dela.

\*\*\*

### **The impact of employee satisfaction on productivity in Tiskarna Novo mesto, Ltd.**

#### **Abstract:**

**RQ:** Does employee satisfaction, impact on productivity? How are these two variables associated? What is the job satisfaction in Tiskarna Novo mesto, Ltd. What needs to be done to make employees more satisfied at work and, consequently, more productive?

**Purpose:** The purpose of the study is to determine what are the factors that influence employee satisfaction Tiskarna Novo mesto, Ltd. and check the connection between work satisfaction and employee productivity. The aim of the research is to examine what is the level of job satisfaction of employees in Tiskarna Novo mesto, Ltd. And find our reasons and factors that prevent employees were satisfied in the workplace.

**Method:** In this study we used a descriptive method and the method of combining the study of domestic and foreign literature. Pending the results we have come to interview employees in the Tiskarna Novo mesto, Ltd.

**Results:** We conducted a survey among employees in Tiskarna Novo mesto, Ltd and we came to the conclusion that the employees are medium satisfied – the average grade point job satisfaction of employees was 3.1 (evaluated on a 5-point Likert scale). The worst assessed was factor in job satisfaction opportunity for advancement and educational opportunities. We have found out that factors like receiving praise and awards as well as good interpersonal relations are those that affect good on job satisfaction, on the other hand conflict is the one that reduces job satisfaction. The existence of links between work satisfaction and productivity were not found ( $r = -0.061$ ).

**Organization:** The organization and managers, it is important to know which are the factors by which employees are satisfied or dissatisfied. Results of the research will give managers a clear picture of the factors of satisfaction / dissatisfaction and opinion on productivity.

**Society:** The employees it means a lot to have your job satisfaction and consequently they are more productive.

**Originality:** The originality of the research will be to state that we have not confirmed the relationship between employee satisfaction in the workplace and productivity in the company Tiskarna Novo mesto, Ltd.

**Limitations/Future Research:** Research as a case study was made in the company Tiskarna Novo mesto, Ltd. More research should be done in similar enterprise, so we can draw parallels.

**Keywords:** employee satisfaction, employee, factors of job satisfaction, dissatisfaction, relations, productivity, work success, motivation.