

FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
UNIVERZA NA PRIMORSKEM

ZAKLJUČNA PROJETKNA NALOGA

ASMIRA SKULIĆ

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
PROIZVODNEM PODJETJU**

Asmira Skulić

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

Namen diplomske dela je raziskati zadovoljstvo pri delu v obravnavani organizaciji. Naloga se nanaša na problem ugotavljanja celovitega zadovoljstva zaposlenih pri delu, kot tudi na ugotavljanje stopnje doživljanja kvalitete medsebojnih odnosov. Analiza anketnih odgovorov je pokazala, da zaposleni potrebujejo pravičen sistem napredovanja, možnost soodločanja pri delu in poslovanju ter podporo pri delu, najbolj pa potrebujejo dobrega neposrednega vodjo, ki jih bo znal voditi tudi pri reševanju konfliktnih situacij. Ugotovili smo tudi, da so zaposleni najbolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi. Iz rezultatov je razvidno, da boljši, ko so odnosi med zaposlenimi ter boljši, ko je odnos nadrejenega do podrejenega, večje je tudi zadovoljstvo pri delu.

Ključne besede: zadovoljstvo, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, motivacija pri delu, osebno zadovoljstvo, vodenje.

SUMMARY

Purpose of the dissertation was to look into satisfaction at work. Beside this, problem of my dissertation referred on finding holistic satisfaction of employees at work. Analysis of questionnaires showed, that employees need fair system of promotion, possibility of codetermination at work and business like support at work and most of all they need good direct superior that will know how to guide them through conflict situations. We also find that employees are the most satisfied with relations with coworkers. The results obvious shows that, the better the relation beetween the employees is and the better the relation beetween superior and subordinate is, then the satisfaction at work is grater too.

Key words: employees motivation, job satisfaction, satisfaction, organizational climate, management, personal satisfaction.

UDK: 658.3(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Massimo Manzin za koristne nasvete in napotke pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se svojemu možu ter družini za izdatno podporo v času študija ter vsem tistim, ki so mi kakorkoli pomagali pri izdelavi naloge.

Koper, 25. 7. 2011

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode pri doseganju ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Zadovoljstvo in motivacija pri delu	3
2.1	Definicija zadovoljstva zaposlenih	3
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	5
2.3	Motivacija za delo	7
2.4	Stopnja zadovoljstva zaposlenih	9
2.5	Vrste motivov	10
3	Klima podjetja	11
3.1	Proučevanje in merjenje klime	11
3.2	Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo in učinkovitost	12
4	Predstavitev in osnovna dejavnost družbe Cimos, d. d.	14
4.1	Predstavitev podjetja	14
4.2	Predstavitev oddelka proizvodnja centralnih ohišij	16
4.3	Kupci	16
4.4	Organiziranost in kadri	16
5	Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih pri delu	18
5.1	Namen raziskave	18
5.2	Metodologija	18
5.2.1	<i>Način pridobivanja podatkov</i>	18
5.2.2	<i>Predstavitev anketirancev</i>	18
5.3	Interpretacija ankete	21
5.4	Ugotovitve raziskave	29
5.5	Predlogi za izboljšanje stanja	31
6	Sklep	33
	Literatura	35
	Viri	36
	Priloge	37

SLIKE

Slika 1: Dejavniki osebnosti podjetja.....	5
Slika 2: Dejavniki delovnega zadovoljstva	5
Slika 3: Stopnja zadovoljstva pri delu.....	9
Slika 4: Primarni in sekundarni motivi	10
Slika 5: Model organizacijske klime, kulture in zadovoljstva zaposlenih	13
Slika 6: Prihodki od prodaje po stebrih v letu 2010.....	14
Slika 7: Prihodki od prodaje po programskih področjih avtomobilskega stebra 2010	15
Slika 8: Organigram podjetja Cimos d.d.....	17
Slika 9: Struktura anketiranih po spolu	19
Slika 10: Struktura anketiranih glede na starost.....	19
Slika 11: Struktura anketiranih po izobrazbi.....	20
Slika 12: Struktura anketirancev glede na staž v podjetju	21
Slika 13: Odnos do dela	22
Slika 14: Analiza zadovoljstva zaposlenih z delovnimi pogoji.....	23
Slika 15: Analiza zadovoljstva zaposlenih z vodenjem	25
Slika 16: Analiza zadovoljstva zaposlenih z delom in nalogami	26
Slika 17: Analiza zadovoljstva zaposlenih z možnostjo razvoja kariere.....	27
Slika 18: Analiza zadovoljstva zaposlenih z informiranostjo	28
Slika 19: Analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih	30

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Struktura zaposlenih glede na spol.....	18
Preglednica 2: Struktura anketiranih glede na starost	19
Preglednica 3: Struktura anketiranih po izobrazbi	20
Preglednica 4: Struktura anketirancev glede na staž v podjetju.....	21
Preglednica 5: Analiza zadovoljstva zaposlenih z delovnimi pogoji.....	23
Preglednica 6: Analiza zadovoljstva zaposlenih z vodenjem.....	24
Preglednica 7: Analiza zadovoljstva zaposlenih z delom in nalogami	26
Preglednica 8: Analiza zadovoljstva zaposlenih z možnostjo razvoja kariere.....	27
Preglednica 9: Analiza zadovoljstva zaposlenih z informiranostjo.....	28
Preglednica 10: Analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih	29
Preglednica 11: Izračun povprečne ocene dejavnika Vodenje.....	5
Preglednica 12: Izračun povprečne ocene dejavnika Delo in naloge.....	5
Preglednica 13: Izračun povprečne ocene dejavnika Razvoj kariere.....	6
Preglednica 14: Izračun povprečne ocene dejavnika Informiranost	6

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Raziskave so že večkrat dokazale, da so uspešna tista podjetja, ki ne vlagajo samo v tehnologijo ampak tudi v ljudi. Namen vlaganja v ljudi, je pridobiti usposobljeno osebje, ga obdržati in motivirati ter jih pripraviti do tega, da cilji in želje podjetja postanejo tudi njihove želje.

Naloga managerjev je, da zagotavljajo optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polni realizaciji potreb in interesov posameznikov na drugi strani (Možina, Jereb in Florjančič 1998, 79).

Za uspešno doseganje ciljev je ključnega pomena zadovoljstvo zaposlenih. Vprašanje pa je, kaj storiti, da bi bili zaposleni v organizaciji zadovoljni? Za podjetje je izjemnega pomena ugotoviti kaj zaposlene motivira, saj je motivirani delavec tisti, ki pripomore k večjim uspehom v podjetju.

V podjetjih se vedno bolj zavedajo, da za dobro delo posameznika niso dovolj njegovo znanje in spretnosti temveč potrebujejo tudi ustrezno motivacijo. Organizacije oziroma njihovi vodilni morajo zato skrbeti, da na ustrezen način vzpodbudijo zaposlene do tega, da delajo tisto, kar se od njih pričakuje ter tako dosegajo organizacijske cilje. Rezultat takšnega ravnanja z zaposlenimi so visoko motivirani in zadovoljni delavci, ki delajo več in bolje kot slabo motivirani. Prisotnost motiviranih in zadovoljnih zaposlenih je zato pomembna na vseh področjih dela, saj lahko organizacije le z njimi uspešno dosegajo zastavljene kratkoročne, predvsem pa dolgoročne cilje, zaradi katerih pravzaprav obstajajo.

Če torej želimo, da bo podjetje ponujalo kvalitetne storitve, se je potrebno najprej posvetiti vsakemu zaposlenemu in ga skušati razumeti. Pri tem moramo vedeti, da je motiviranost posameznega zaposlenega za kakovost, učinkovitost in storilnost bistvenega pomena. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu, kar pa zaradi njihove kompleksne osebnosti in individualnosti nikakor ni lahko. Delno nam to uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo pogoje, v katerih si sami želijo delati. Zaradi tega je pomembno, da vemo, na kakšen način uspešno motiviramo zaposlenega, da bo delal bolje, učinkoviteje itn., in ob tem doživljal zadovoljstvo z delom (Cimerman et al. 2003, 58).

Zadovoljni delavec je tisti, ki ima pri opravljanju svojega dela pozitivno emocionalno stanje oz. mu je delo, ki ga opravlja, všeč. Gre namreč za pozitivna občutenja, ki jih ima posameznik pri delu. Slednje ima v storitvenih dejavnostih še toliko večji pomen, saj lahko npr. slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce. Zato obstaja dejstvo, da

brez zadovoljnih zaposlenih ni zadovoljnih kupcev in še manj, ni tiste dodane vrednosti prodanega proizvoda oz. storitve, zaradi česar bi kupec izbral ali se znova vračal k že izbranemu ponudniku (Gorišek 2000, 91).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je preučiti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v podjetju Cimos, d. d., in sicer v oddelku Proizvodnja centralnih ohišij.

Cilji diplomskega dela so:

- proučiti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih,
- navesti ukrepe za povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih.

1.3 Predvidene metode pri doseganju ciljev diplomskega dela

V diplomskem delu bom uporabila več metod. Na podlagi metod deskripcije in sinteze bom predstavila relevantno literaturo domačih in tujih avtorjev s področja zadovoljstva in motiviranja zaposlenih. Z metodo kompilacije bom povzela mnenja in spoznanja različnih avtorjev.

V drugem delu diplomske naloge bom s pomočjo anketne metode pridobivala podatke o zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju. Raziskovalno populacijo bodo predstavljali zaposleni v oddelku Proizvodnja centralnih ohišij, v vzorec pa bom naključno izbrala zaposlene v eni izmeni. Za potrebe raziskave bom sestavila vprašalnik z zaprtimi vprašanji. Pridobljene podatke bom analizirala in z metodo sinteze in deskripcije predstavila pomembnejše ugotovitve.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da:

- na raziskavo vplivajo dogajanja v podjetju v času pred in med izvajanjem ankete,
- bodo nekateri zaposleni imeli zadržke pri odgovarjanju na vprašanja,
- bodo ocene zaposlenih iskrene, ker je anketa anonimna.

Omejitve raziskave so:

- pri anketiranju sem se omejila na določen oddelek v podjetju, kar ne omogoča posploševanja izven obravnavanega podjetja,
- nezadosten interes anketirancev za reševanje anket.

2 ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA PRI DELU

Večina avtorjev ugotavlja, da so ljudje najpomembnejši dejavniki organizacije. Dve podjetji imata lahko enako tehnologijo za proizvodnjo določenega izdelka, delujeta v približno enakih pogojih, vendar je eno uspešnejše od drugega. Dva državna organa sta lahko podobna ali enaka po funkciji in pristojnostih, po številu zaposlenih, imata podobno ali enako informacijsko tehnologijo, vendar je eden uspešnejši od drugega. Marsikaj vpliva na storilnost, učinkovitost, uspešnost, toda vse bolj prevladuje spoznanje, da so ljudje ključni dejavniki. Zato je na mestu vprašanje, kako naj ravnamo z ljudmi, da bomo dosegli cilje organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih (Brejc 2002, 23).

2.1 Definicija zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu je kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezane z delom (Treven 1998, 131).

Zadovoljstvo pri delu spada poleg pripadnosti (lojalnosti) podjetju med občutenja pri delu. Občutenje pri delu je zbir čustev in mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja. Ta čustva niso dolgotrajna, saj se lahko hipoma spremenijo in so odvisna od konkretnega dela, ki ga posameznik opravlja. Zadovoljstvo pri istem delu se torej spreminja, vendar se pogosto giblje okoli določene ravni. Če se delovne okoliščine poslabšajo, zadovoljstvo pade npr. v primeru zamenjave nadrejenega, odhoda na drugo delovno mesto, ob spremembi delovnih nalog itd. Vendar je zanimivo, da zadovoljstvo pri delu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate (produktivnost, inovativnost itd). Nekateri so celo mnenja, da je povezanost obratna, da rezultati vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo. V večji meri pa zadovoljstvo vpliva na odsotnost in fluktuacijo (Rozman 2000, 66).

Mihalič (2008, 10) poudarja, kako je za uspešno organizacijo zelo pomembno imeti zadovoljne delavce. Pravi namreč, da se je zgodba vsake uspešne organizacije začela z zadovoljnimi zaposlenimi. Za uspešno organizacijo so torej predpogoj zadovoljni delavci, po drugi strani pa opozarja, da zaposleni niso nujno zadovoljni, če delajo v uspešni organizaciji. Med obema dejavnikoma obstaja tudi sinergični učinek, ki kaže, da zadovoljni delavci povečujejo uspešnost podjetja, ta pa posredno povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Da je zadovoljstvo zaposlenih pomembno se zavedajo tudi v podjetju Cimos, d. d., kateri upravljanje s človeškimi viri uvrščajo med prioritete v svoji družbi. Zavedajo se, da k uspešnosti podjetja pripomorejo učinkoviti, uspešni, zavzeti in zadovoljni zaposleni. Zavzemajo se tako za (Cimos 2011, 67):

- motiviranje in usmerjanje zaposlenih v izobraževanje za pridobitev ustrezne
- izobrazbe;

- strokovno uvajanje novo zaposlenih;
- stalno usposabljanje in izobraževanje ter prenos znanj na vseh ravneh;
- načrtovanje delovne kariere;
- zagotavljanje ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem funkcij;
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih;
- razvoj čuta pripadnosti podjetju.

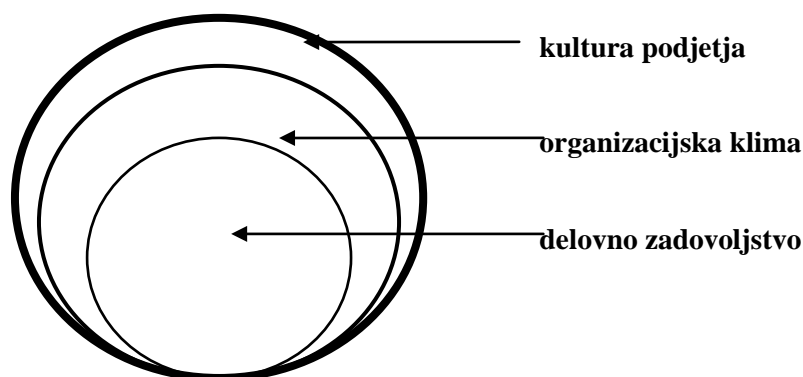
V ta namen je v letu 2010 podjetje oblikovalo mehanizem osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih pod imenom Cimosov KARÁT (KAdrovske RAzvojne Tehnike), ki bo pripomogel k zadovoljstvu zaposlenih. Kot sami pravijo svoje zaposlene primerjajo z diamanti, ki z brušenjem pridobivajo na vrednosti. Cilj mehanizma je načrtovanje poklicne poti posameznika, ki je skladna z njegovo vizijo in potrebami oziroma cilji podjetja. Načrtovanje kariere je kontinuiran proces, na katerega vpliva več dejavnikov, zato je njen razvoj podvržen nenehnemu iskanju in vrednotenju skupnih sinergij (Cimos 2011, 67).

Ravnanje s človeškimi viri bi lahko uvrstili v osebnost podjetja, ki predstavlja t. i. »mehko plat podjetja«, ki se vrti okrog človeškega dejavnika.

Delovno zadovoljstvo zajema velik delež osebnosti podjetja in se nanaša zlasti na motivacijske vidike kulture v podjetju. Tu gre za pomembna vprašanja, kot sta npr.: kaj je zaposlenim v podjetju najbolj pomembno in koliko so s temi dejavniki zadovoljni.

Organizacijska klima je drugi zelo pomemben delež osebnosti podjetja in obsega nekoliko širši pojem, ki se nanaša še na druge dejavnike, kot so npr.: prevzemanje odgovornosti, lojalnost, iniciativnost, nadzor, stil komuniciranja, organizacijske značilnosti itd. Ti dejavniki dopolnjujejo velike razlike med podjetji, pri čemer pa ni nujno, da so zaposleni zaradi njih bolj ali manj zadovoljni z delovno situacijo.

Kultura podjetja je tretji element osebnosti podjetja in zadeva še stvari, kot so: tradicija, rituali, vrednote itd., stvari, ki so zakoreninjene v življenje podjetja najgloblje in se najpočasneje spreminjajo (Pogačnik 1999, 4-5).



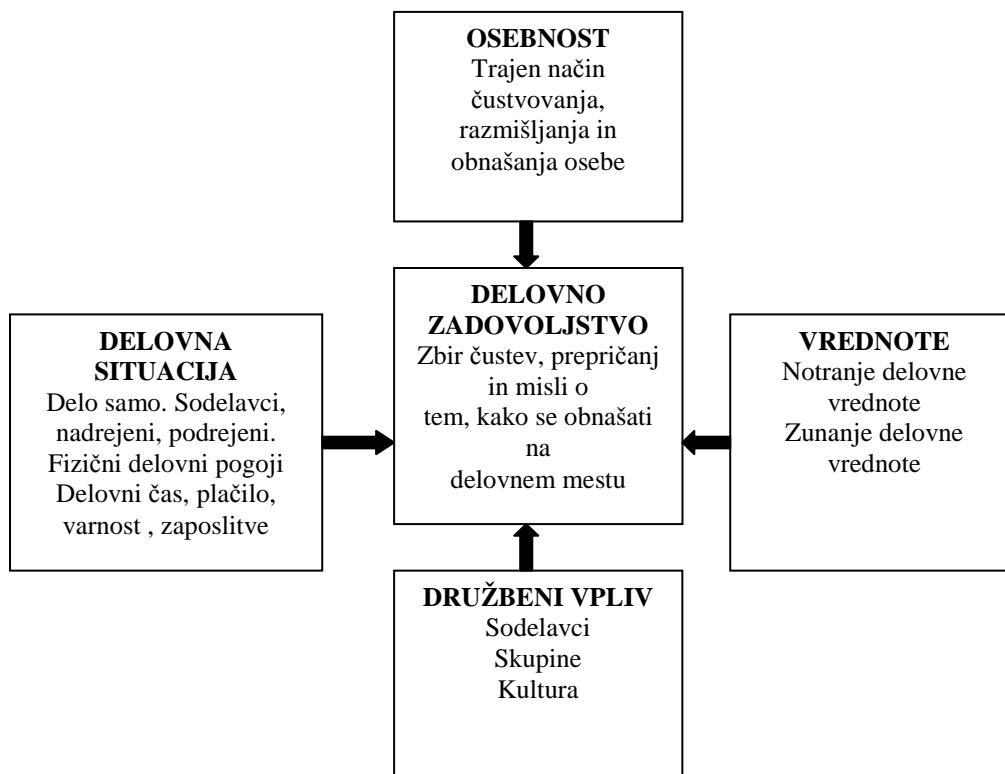
Slika 1: Dejavniki osebnosti podjetja

Vir: Pogačnik 1999, 4.

Organizacijska klima in njen vpliv na delovno zadovoljstvo zaposlenih bom podrobneje predstavila v naslednjem poglavju.

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Na posameznikovo zadovoljstvo pri delu vplivajo štirje dejavniki prikazani na sliki.



Slika 2: Dejavniki delovnega zadovoljstva

Vir: George in Jones 1996, 71.

Osebnost

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Je pravzaprav najvplivnejši dejavnik delovnega zadovoljstva. Posameznikova osebnost ima močan vpliv na stopnjo pozitivnih ali negativnih občutenj o delu. Deloma je osebnost podedovana, deloma je plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. Zato se osebnost s starostjo človeka v določeni meri spreminja. Pri naštevanju dejavnikov ne smemo pozabiti na kulturne in demografske dejavnike in razlike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kot so starost, geografske razlike, spol ter v svetu tudi rasne razlike (George in Jones 1996, 71).

Znanstveniki so ugotovili, da ima dednost okoli trideset odstotkov vpliva na posameznikovo zadovoljstvo, medtem ko na preostalih sedemdeset odstotkov delovnega zadovoljstva pri posameznikih lahko vplivajo managerji (George in Jones 1996, 71).

Vrednote

Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. Delovne vrednote delimo v notranje in zunanje. Med notranje štejemo: zanimivo delo, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost, zahtevnost; med zunanje pa: plačo, varnost dela, status, druženje itd. Omenjene vrednote so močno povezane z motiviranjem. Vodilni morajo pri kadrovanju, vodenju in motiviranju upoštevati vrednote, ki jih posamezniki pričakujejo od dela. Delovne vrednote so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika in ne toliko na konkretno delo (Rozman 2000, 66).

Družbeni vpliv

Pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu, je družbeni vpliv. To je vpliv, ki ga imajo posamezniki ali skupine na obnašanje neke druge osebe pri delu. Na zadovoljstvo posameznika imajo lahko vpliv s svojo kulturo in pripadnostjo tako sodelavci kot skupine, ki jim delavec pripada. Družbeni vpliv sodelavcev ima zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenega, saj s sodelavci pogosto sodeluje, opravlja podobno delo kot drugi in ima s sodelavci veliko skupnih lastnosti (npr. izobrazba, izkušnje itd.). Še posebej je ta vpliv sodelavcev močan pri novozaposlenih v podjetju. Novozaposleni imajo namreč zelo malo izkušenj z novim delom (George in Jones 1996, 71).

Delovna situacija

Delovna situacija je skupek vplivov samega dela, delovnih pogojev in drugih delavnih vplivov. Delovno situacijo sestavljajo konkretne delovne naloge oz. delovna opravila, ki jih delavec opravlja (ta so lahko zanimiva ali dolgočasna), poleg tega vplivajo na delovno situacijo ljudje (stranke, kupci, nadrejeni, podrejeni), delovna okolica (hrup, gneča,

temperatura) in način, kako je delavec obravnavan pri podjetju (delovni čas, varnost pri delu, nadurno delo itd.) (George in Jones 1996, 71).

Iz navedenih dejavnikov lahko povzamemo, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu naslednji (Uhan 2000, 56):

- zanimivost dela,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- ugled dela,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Vsi navedeni pogoji vplivajo na to, da se zaposleni počutijo dobro na svojih delovnih mestih in da so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

2.3 Motivacija za delo

Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere« in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju oziroma vedenju, s kateri poteši neko potrebo. Lahko bi tudi rekli, da je motivacija pomembna življenjska sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo (Sang 2001, 9).

Pogoj za to, da je podjetje uspešno, je ustrezna motiviranost vodilnih in ostalih zaposlenih. Kako motivirati zaposlene je odvisno od značilnosti podjetja in posameznih zaposlenih. Če pojem motivacije povežemo z delovno organizacijo, potem lahko rečemo, da je motivacija strategija managementa, kako pripraviti zaposlene do tega, da si želijo narediti tisto, kar od njih zahtevajo vodje, ter da bi to delo opravili z večjo prizadevnostjo in tako dosegali boljše rezultate. Zato lahko rečemo, da motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. »Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju ljudi« (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 237)

Vodje se danes vedno bolj zavedajo, da je bistvo njihovega dela najti najboljše ljudi, jih dobro motivirati in jim dovoliti, da svoje naloge opravijo samostojno. Zaradi tega spoznanja se vedno bolj uveljavlja dejstvo, da je uspešno vodenje: organizacija + motivacija (Bahtijarevič-Šiber 1999, 556).

Motivacija temelji na procesu motiviranja, ki ga sestavlja več faz. Faze motivacijskega procesa si sledijo v točno določenem zaporedju. Vsaka izmed njih ima določene značilnosti in zakonitosti. Najbolj splošno motivacijski proces sestavljajo tri faze: potreba, cilji, in motivirano obnašanje. Potreba je telesno ali psihično stanje pomanjkanja organizma, ki sproži obnašanje, usmerjeno k ciljem. Cilji našega motivacijskega delovanja pa so tisti objekti ali dejavnosti, s katerimi izravnavamo ali zadovoljujemo potrebe. Narava ciljev je odvisna od vrste potreb, ki jih želimo zadovoljiti. Motivirano obnašanje pa je vedenje, ki ga vzpodbujajo potrebe in je usmerjeno k ciljem, s katerimi bomo potrebe zadovoljili (Musek in Pečjak 2001, 88-90).

Pri motivaciji je vedno treba upoštevati materialni in nematerialni pristop. Velikokrat se izkaže drugi kot pomembnejši, saj človeka težko ali celo ne moremo »kupiti« z materialnimi dobrinami. Možno pa je človeka izobraziti, vzgojiti, pravilno usmeriti in še mnogo drugih vzpodbud motivira človeka za večjo učinkovitost (Florjančič in Paape 2002, 101).

Nizka moralna zavest, nizka storilnost in negativno odzivanje zaposlenih je posledica padca motiviranosti. Negativno odzivanje lahko opazimo takrat, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva. Zato morajo v podjetju biti sposobni prepoznati dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih in s tem uničujejo motivacijo. Ti dejavniki po Keenan-u so:

- nezadostna usposobljenost,
- nesposobnost,
- nedisciplina,
- nizka norma,
- slabo vodenje in
- osebne težave (Keenan 1996, 12).

Podjetje Cimos, d. d., je proizvodno podjetje, kar se kaže tudi v povprečni izobrazbi zaposlenih. Največji delež zaposlenih v podjetju Cimos d. d. predstavljajo zaposleni s četrto stopnjo izobrazbe; teh je 32,7 % vseh zaposlenih. Sledijo mu zaposleni s peto stopnjo izobrazbe, 22,5 % vseh zaposlenih in prvo stopnjo, ki predstavljajo 18,6 % vseh zaposlenih.

Managment podjetja Cimos d.d. se zaveda značilnosti svojega podjetja in zaposlenih, zato se je odločil, da svoje zaposlene motivira in spodbuja njihovo dobro delo tako, da jim omogoči izobraževanje. Kljub krizi so v izobraževanje kadrov vložili, kar nekaj sredstev. Zavedajo se, da je razvoj kadrov naložba za prihodnost, zato jim posvečajo še posebno pozornost.

Leta 2010 so največji delež izobraževanj in usposabljanj izvedli v proizvodnji, kjer so zaposlene pod vodstvom mentorjev usposabljali za samostojno opravljanje dela.

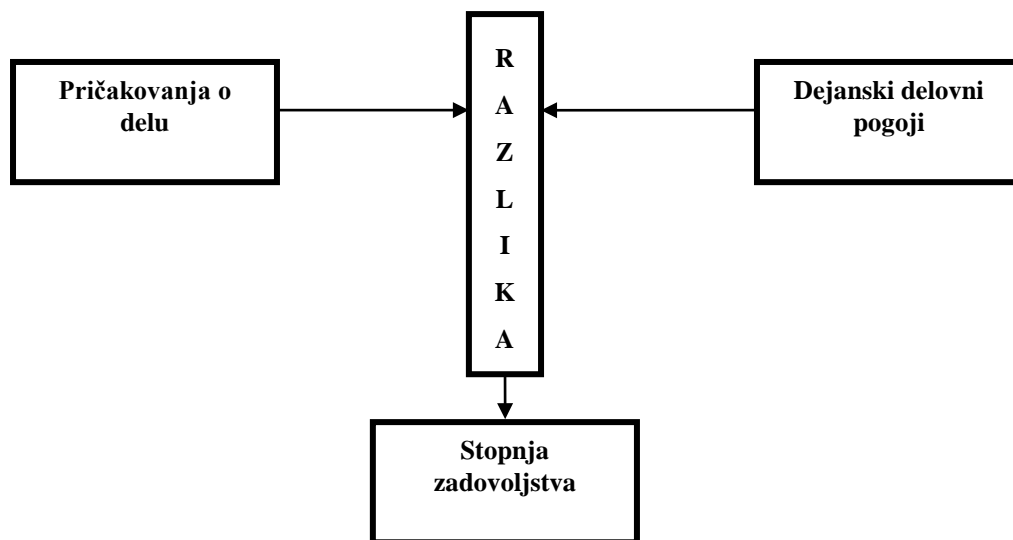
Poleg praktičnega usposabljanja so zaposlene strokovno usposabljali, da bi pridobili širše znanje o delovnem področju in proizvodni tehnologiji, ki se v sodobnem svetu hitro

spreminjajo. Poiskali so strokovnjake po proizvodnih tehnologijah, ki so in bodo tudi v prihodnje sodelovali pri (notranjem) prenosu znanja med zaposlenimi. Poleg strokovnih usposabljanj so za velik delež zaposlenih v proizvodnji izvedli animacijske delavnice o tehnološki disciplini in metodah za zagotavljanje kakovosti v proizvodnji.

Kako so zaposleni zadovoljni z možnostjo izobraževanja in ostalimi prijemi managementna bo razvidno tudi iz raziskave v petem poglavju, ki je bila narejena, prav v proizvodnji.

2.4 Stopnja zadovoljstva zaposlenih

Mesec (1992, 28) pravi, da zadovoljstvo zaposlenih ni toliko odvisno ob objektivnih pogojev, kot je plača, sodelavci, napredovanje, delovni pogoji, nadrejeni, ampak od razmerja med delavčevimi pričakovanji do dela in dejanskimi pogoji dela. Pričakovanja delavca, pa se oblikujejo na podlagi preteklih izkušenj in poznavanja položaja v drugih podobnih organizacijah.



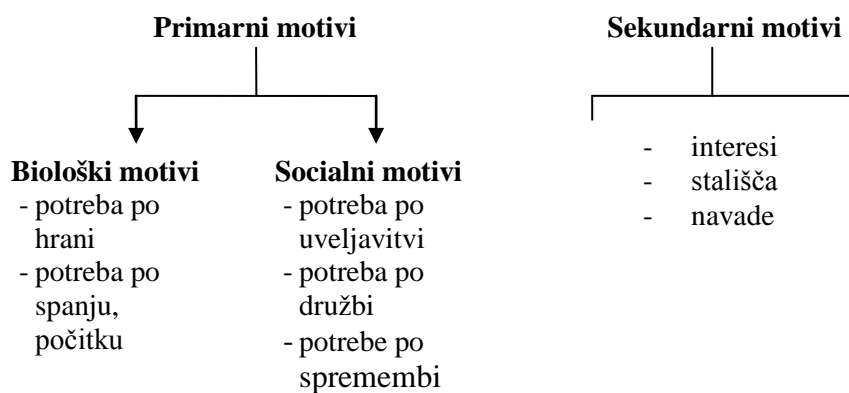
Slika 3: Stopnja zadovoljstva pri delu

Vir: Mesec 1992, 28.

Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo je eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Podjetje, ki želi veljati za odlično, se mora poleg tega, da se ponaša s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi. Med zadovoljstvom zaposlenih in preostalimi vidiki poslovne odličnosti obstaja povezava. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno ter so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti podjetja, ki lahko njihovo vlaganje energije nagradi in tako prispeva k večjemu zadovoljstvu. Opisani mehanizem je podoben motivacijskemu krogu in dejansko se delovno zadovoljstvo v prvi vrsti nanaša na motivacijski vidik človeka v delovnem procesu. Stopnja zadovoljnosti temeljnih delovnih motivov tvori zadovoljstvo zaposlenega z delovno situacijo (Pogačnik 1997, 56).

2.5 Vrste motivov

Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki vplivajo na njegovo obnašanje in usmerjajo njegovo delovanje tako, da zadovolji potrebe in odpravi pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Strokovnjaki razvrščajo vrste motivov na več načinov in uporabljajo različna sodila za opredelitev njihovih pomenov in sicer, glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. V tem primeru govorimo tudi potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi, ki v človeku zbujejo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni. Motivi so prikazani v sliki 4.



Slika 4: Primarni in sekundarni motivi

Viri: Lipičnik 1998, 156.

3 KLIMA PODJETJA

Nekateri avtorji menijo, da so pojmi, organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, itd., pojmi z različnim pomenom, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik. Konrad (1987, 58) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pomembni razliki med njima sta:

- Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.).
- Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov.

Oba koncepta se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi. Oba vplivata na vedenje ljudi v združbi in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani združbe doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani združbe ne zavedajo (Možina, Stane. 2002. Učeča se organi = zacija – učeči se management. V *Management – nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12-45. Radovljica: Didakta.).

Če povzamemo navedeno potem lahko trdimo, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju zato primerjave niso primerne. Vsaka družba ima svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijske kultur drugih podjetij. Klima je pojem, ki se navezuje na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravih in odnosih v družbi.

3.1 Proučevanje in merjenje klime

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

Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem v organizaciji. Motivirani in zadovoljni zaposleni so danes tisti dejavnik, ki uspešnejša podjetja loči od manj

uspešnih. Za vsako podjetje je pomembna dobra organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Ljudje, ki se med seboj razumejo, verjamejo v podjetje, so mu zvesti in imajo zato željo biti uspešnejši. Tisti zaposleni, ki so zadovoljni in motivirani, prinašajo pozitivno poslovanje in s tem povezan dobiček podjetja, z opravljanjem nalog uresničujejo cilje organizacije in vplivajo na učinkovitost podjetja.

Podjetja s proučevanjem in z merjenjem organizacijske klime pridobijo mnenje zaposlenih o njihovem delu, o pogojih dela ter o sami organizaciji. Prav tako vodstvo pridobi informacije o tem, kako izpolnjuje pričakovanja zaposlenih, ter ugotovi, kaj bi bilo treba spremeniti in kje. Spremljanje organizacijske klime je počasen in zahteven postopek, ki prvotno zahteva ugotavljanje, kakšna klima v podjetju obstaja in kakšno klimo bi bilo treba ustvariti. Meritve je treba izvajati periodično, saj samo enkratna meritev pove malo, pokaže le obstoječe stanje.

Dimenzij organizacijske klime je veliko in so zelo raznolike, zato je med njimi težko določiti ostro mejo (Lipičnik 1998, 75–79). Vnaprejšnje (apriorne) dimenzije so naslednje: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost, razvoj kariere in inovativnost in iniciativnost.

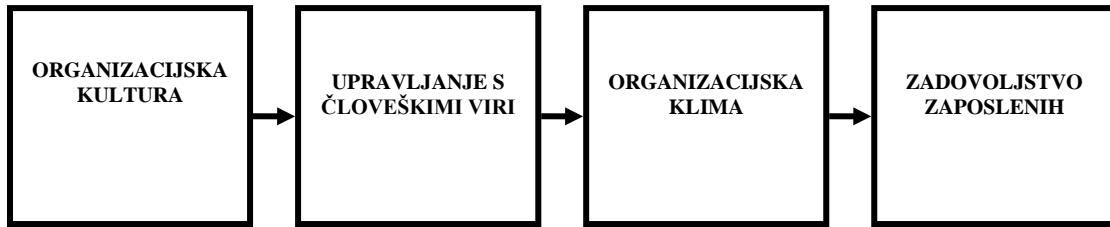
Za ugotavljanje organizacijske klime je najprimerneje, če uporabljamo vprašalnike, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo (Lipičnik 1998, 77–78).

3.2 Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo in učinkovitost

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijam klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider 1990, 35).

Pojmi organizacijska kultura, klima v organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih so tesno povezani med seboj in eden brez drugega ne obstajajo. Sistem ravnanja z ljudmi pri delu je v organizacijah zelo pomemben pri vzpostavljanju dobrih odnosov. Sistem je dober, če organizacija doseže zadovoljstvo med zaposlenimi. Če si je organizacija tekom svojega

delovanja ustvarila dobro organizacijsko kulturo, potem ta kultura pozitivno vpliva na klimo v organizaciji, to pa hkrati vodi v dobre odnose med zaposlenimi. Povezanost organizacijske klime, organizacijske kulture ter zadovoljstva med zaposlenimi prikazujemo na sliki 5.



Slika 5: Model organizacijske klime, kulture in zadovoljstva zaposlenih

Vir: Černetič 2007, 42.

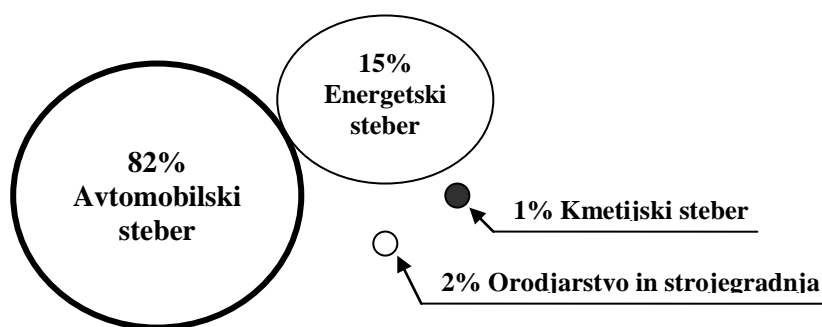
Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih (Černetič 2007, 42).

4 PREDSTAVITEV IN OSNOVNA DEJAVNOST DRUŽBE CIMOS, D. D.

4.1 Predstavitev podjetja

Cimos je podjetje za snovanje in izdelavo delov za avtomobilsko industrijo, ki se s svojimi dosežki uvršča v sam vrh slovenskih industrijskih podjetij. Z oblikovanjem novih strategij globalne usmerjenosti, visoke tržne odzivnosti in stremjenja h kakovosti si zagotavlja nenehno rast in zanesljiv obstoj na trgu. Cimos, d. d., sestavljajo štirje stebri, in sicer (Cimos 2011, 41):

- Avtomobilski steber - Avtomobilski program sestavlja široka paleta izdelkov. Do leta 2005 so v Cimosu razvijali in prodajali izdelke iz štirih družin glede na njihovo funkcijo: deli motorja, deli zavornega sistema, deli menjalnega sistema in deli karoserije. V letu 2006 pa so z novimi projekti na področju zavornih diskov in bobnov vpeljali še, dele podvozja. Gre za nov tržni segment z velikim potencialom.
- Energetski steber - Pod blagovno znamko LitostrojPower posluje več priznanih evropskih podjetij, katerih skupni temelji so tradicija in izkušnje, znanje in razvojni potenciali pri izdelavi vodnih turbin in hidroenergetske opreme. Vsako podjetje v skupini ima svoje prednosti. Naročnikom ponujajo celovite rešitve za hidroenergetske opremo, od zasnove, do izvedbe na ključ. Izvedbe projektov na ključ izvajamo z zanesljivimi in izkušenimi partnerji.
- Steber kmetijske opreme - Blagovna znamka TPS je vodilna na področju proizvodnje kmetijske opreme na trgu nekdanje Jugoslavije. Osnovni program predstavljajo motokultivator, motokopačica in motokosilnica. Poleg osnovnih proizvodov pa je v programu še vrsta drugih priključkov.
- Steber strojogradnje se ukvarja z orodjarstvom in strojogradnjo.



Slika 6: Prihodki od prodaje po stebrih v letu 2010

Vir: Cimos 2011, 41.

Iz slike 4 lahko razberemo, da je pretežni delež prodaje v Avtomobilskem stebru, ki je tudi glavna dejavnost podjetja, ter njegova gonilna sila. V ta namen sem izvedla anketo na oddelku proizvodnje centralnih ohišij, ki predstavlja prav tale steber.

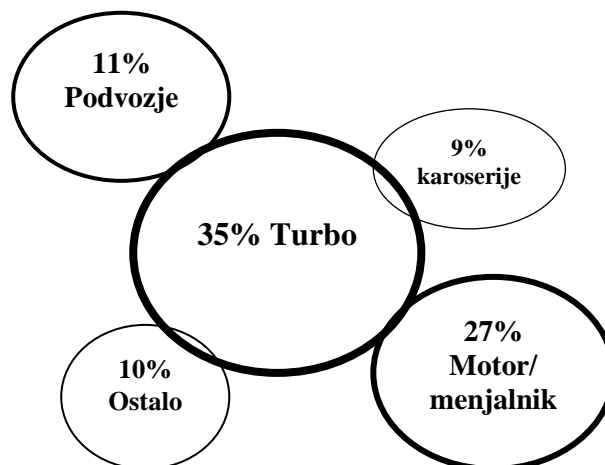
Večino prodaje predstavlja izvoz avtomobilskih delov evropski avtomobilski industriji, manj pomembna pa je realizacija na domačem trgu, proizvodnja za lastne potrebe in maloprodaja vozil in rezervnih delov.

Na izzive hitrega razvoja avtomobilske industrije se odziva s spletom dolgoletnih izkušenj, znanja, sodobne tehnologije in odločnosti. Danes lahko Cimos začetno idejo kupcev razvije sam ali skupaj s kupcem in jo nato preda v proces industrializacije ter ob izpolnitvi potrebnih pogojev v redno proizvodnjo. Hitri rasti sledi z novimi povezavami in nakupi, ki mu zagotavljajo povečanje proizvodnih kapacitet.

Poslovni sistem Cimos oskrbuje končne kupce na trgu EU po sistemu ravno ob pravem času (JIT). Z učinkovitim in kakovostnim delom se je na svetovnem avtomobilskem trgu že uveljavil kot razvojni dobavitelj in predvsem zanesljiv poslovni partner.

Iz slike 5 lahko razberemo, da Cimos svojim kupcem ponuja izbor kakovostnih izdelkov, med katere sodijo predvsem:

- deli motorja,
- deli zavornega sistema,
- deli menjalnega sistema,
- deli karoserije.



Slika 7: Prihodki od prodaje po programskih področjih avtomobilskega stebra 2010

Vir: Cimos 2011, 42.

4.2 Predstavitev oddelka Proizvodnja centralnih ohišij

V Sloveniji so locirani obrati v Kopru, Senožečah in v Mariboru, na Hrvaškem pa v Buzetu in Roču. Glavne tehnologije so: montaža, tlačno in kokilno litje aluminija, litje sive litine, mehanska obdelava, oblikovanje pločevin, cevi in žic, varjenje, toplotna obdelava in površinska zaščita.

Glavni izdelki so: pomožni zavorni sistemi, pedalni sklopi, tečaji pokrova motorja, pretični mehanizmi, vztrajniki motorja, izpušni in sesalni kolektorji, nosilci motorja, alternatorja in črpalk, ohišja črpalke in deli turbokompresorjev.

Centralno ohišje je mehansko obdelan odlitek in je eden izmed sestavnih delov turbokompresorja. Centralno ohišje je nosilni in zelo obremenjen sestavni del turbokompresorja, zato mora biti zelo natančno in kvalitetno obdelano.

Material, iz katerega so narejeni odlitki centralnega ohišja, je strogo predpisan in mora ustrezati vsem normativom. Narejen je iz sive litine, s strogo določenimi sestavinami.

4.3 Kupci

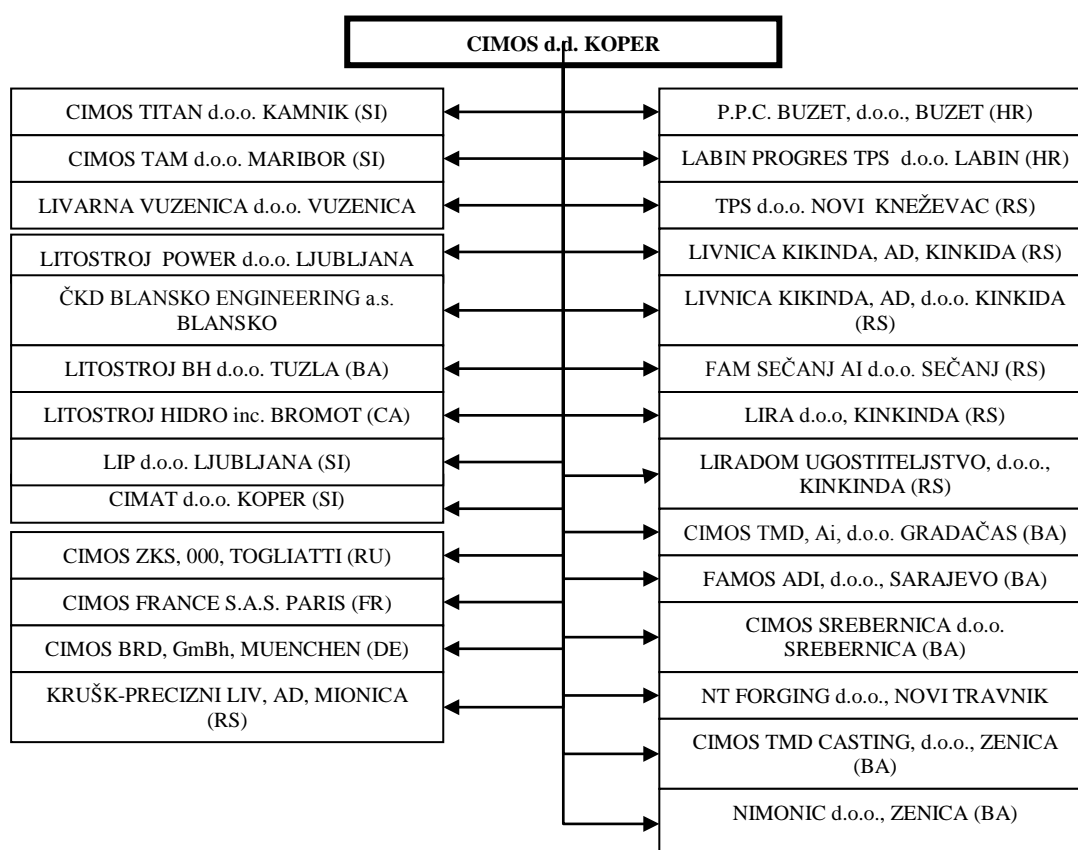
Cimos dosega s svojimi nosilnimi družinami izdelkov več kot 10-odstotni evropski tržni delež. Izdelki, ki jih je v letu 2010 Cimos v povprečju dnevno dobavil 260.000, so vgrajeni v številne modele naslednjih blagovnih znamk: BMW, Mini, Citroen, Peugeot, Renault, Audi, Ford, Toyota, Volvo, Fiat, Opel, VW, Aston Martin, Daimler in nenazadnje tudi ruski Avtovaz. Iz leta v leto težje srečamo blagovno znamko vozil, prisotno v Evropi, v katero Cimos ne bi vgrajeval svojih izdelkov (Cimos 2011, 42).

Na področju novih projektov se močno čuti oživitev avtomobilske industrije. Večina avtomobilskih proizvajalcev intenzivno dela na novih projektih, na novih modelih vozil. Kupčevim aktivnostim uspešno sledi tudi podjetje. Največ naročil za nove razvojne in proizvodne projekte so dobili od že obstoječih kupcev, a ne gre zanemariti nekaj, sicer količinsko manjših, projektov s strani novih kupcev iz t. i. segmenta premium vozil (Cimos 2011, 42).

4.4 Organiziranost in kadri

V skupini Cimos je bilo na dan 31. 12. 2010 zaposlenih 6.864 sodelavcev in sodelavk, kar je 263 manj kot ob koncu predhodnega leta. V primerjavi s predhodnim letom se je število zmanjšalo za 121 zaposlenih v družbah s sedežem v Sloveniji in za 166 v Srbiji, medtem ko se je povečalo za 2 zaposlena na Hrvaškem in za 27 v Bosni in Hercegovini. V družbah s sedežem v ostalih državah se je število zaposlenih zmanjšalo za 5. Še vedno je v skupini

Cimos zaposlen večji delež moških, to je 77 % vseh zaposlenih. Povprečna starost zaposlenih je bila 40,5 let in je v primerjavi s predhodnim letom malenkost nižja. Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur je bilo leta 2010 v delniški družbi Cimos 999,84, kar je 1,3 % manj kot leto prej (1.013,09). Čeprav se delež zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo znižuje in je delež zaposlenih z višjimi stopnjami izobrazbe ostal enak, je povprečna izobrazba leta 2010 na ravni 3,9 (delniška družba Cimos 4,1). Največji delež zaposlenih predstavljajo zaposleni s četrto stopnjo izobrazbe; teh je 32,7 % vseh zaposlenih. Sledijo mu zaposleni s peto stopnjo izobrazbe, 22,5 % vseh zaposlenih in prvo stopnjo, ki predstavljajo 18,6 % vseh zaposlenih (Cimos 2011, 68).



Slika 8: Organigram podjetja Cimos, d. d.

Vir: Cimos 2011, 68.

5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH PRI DELU

5.1 Namen raziskave

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v izbranem oddelku podjetja Cimos, d. d., in sicer Oddelku za proizvodnjo centralnih ohišij.

Da bi dobila kar čimbolj realno sliko o stopnji zadovoljstva na oddelku ter na podlagi tega podala predloge za izboljšavo, sem se osredotočila na najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in sicer delovni pogoji, vodenje, delo in naloge, razvoj kariere in informiranost.

5.2 Metodologija

5.2.1 Način pridobivanja podatkov

Podatke za raziskavo sem zbrala z metodo neposrednega zbiranja podatkov in sicer z anketiranjem. Vprašanja v anketi so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov.

Uvodoma sprašujem po osnovnih podatkih anketiranca (spol, starost, izobrazba, delovna doba v podjetju), nato sledijo vprašanja o odnosu do dela in zadovoljstvu s posameznimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

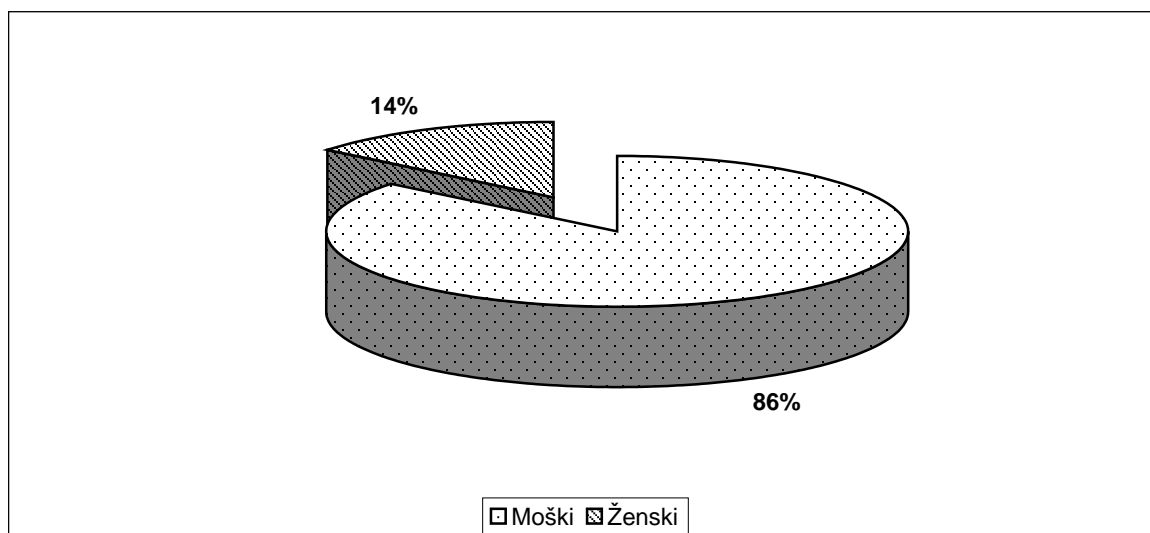
Vprašanja so sestavljena tako, da anketirani na podlagi petstopenjske lestvice izražajo svoje mnenje, kjer pomeni ena, da se ne strinja s trditvijo, tri le delno strinjanje in pet, da se popolnoma strinja s trditvijo.

5.2.2 Predstavitev anketirancev

Anketo je rešilo 140 zaposlenih na Oddelku za proizvodnjo centralnih ohišij, kar je razmeroma veliko, glede na to, da je mesec julij že mesec dopustov. Vprašalnik je zajemal nekatera demografska vprašanja, kot so spol, staž v organizaciji in starost.

Preglednica 1: Struktura zaposlenih glede na spol

Spol	Št. anketiranih	Delež (v odstotkih)
Moški	120	86
Ženski	20	16
Skupaj	140	100

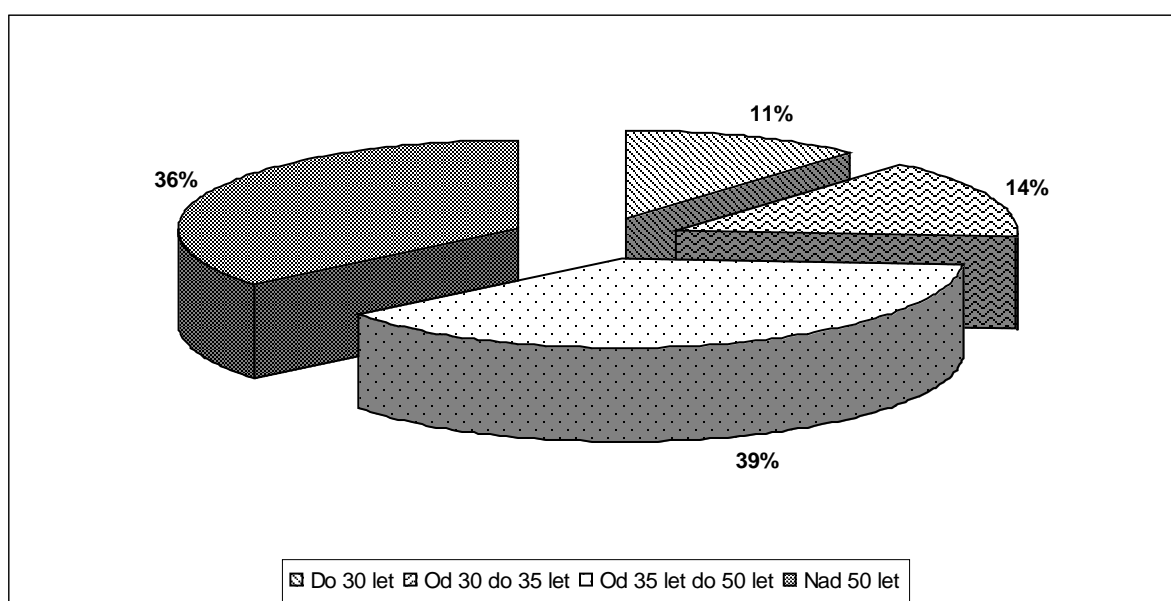


Slika 9: Struktura anketiranih po spolu

Glede na delovno področje podjetja, struktura zaposlenih na Oddelku za proizvodnjo centralnega ohišja, ne preseneča. Oseb, ki so se opredelile za ženski spol je 20, kar znaša 14 %, osebe, ki so se opredelile za moški spol pa 120, kar znaša 86 %.

Preglednica 2: Struktura anketiranih glede na starost

Starost	Št. anketiranih	Delež (v odstotkih)
Do 30 let	16	11
Od 30 do 35 let	20	14
Od 35 let do 50 let	54	39
Nad 50 let	50	36
SKUPAJ	140	100

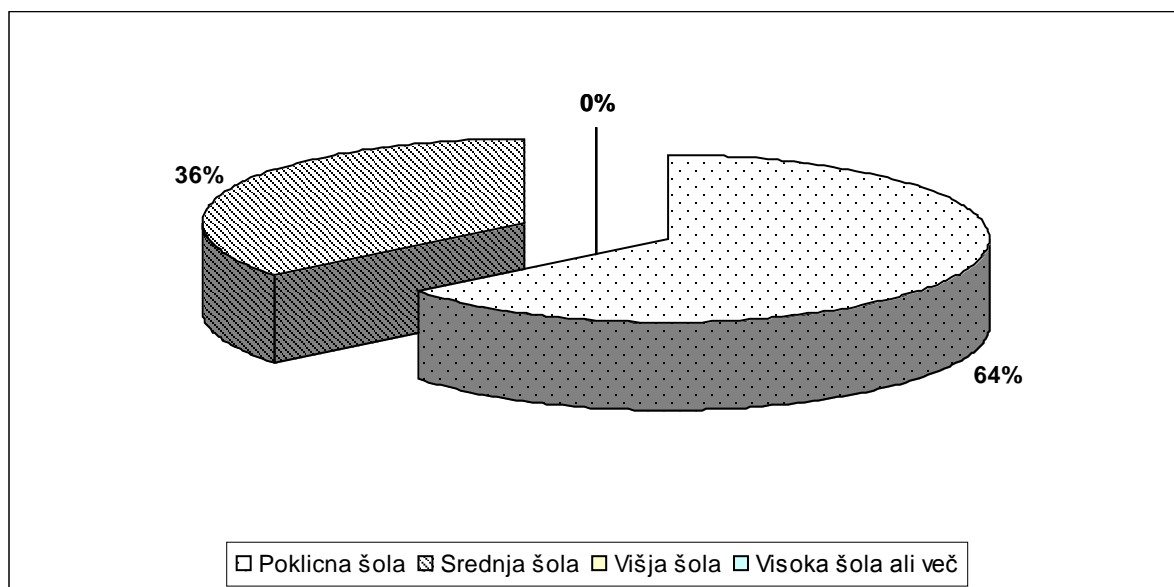


Slika 10: Struktura anketiranih glede na starost

Starost večine anketirancev se giblje med 30 in 50 let, odstotek le teh se giblje, kar na okoli 80 %. Iz navedenega je mogoče razbrati, da je kolektiv zelo pester in vključuje tako mlado, kot starejšo generacijo. Zanimivo bo zato spremljati rezultate ankete, ki se nanašajo na komuniciranje med zaposlenimi, saj je že davno znano, da mladi žejni znanja in novosti, pridejo pogosto v konflikt s starejšimi, ki se najraje držijo utečene prakse in tehnologije, pa čeprav je mogoče ta že malce zastarela.

Preglednica 3: Struktura anketiranih po izobrazbi

Izobrazba	Št. anketiranih zaposlenih	Delež (v odstotkih)
Poklicna šola	90	64
Srednja šola	50	36
Višja šola	0	0
Visoka šola ali več	0	0
SKUPAJ	140	100

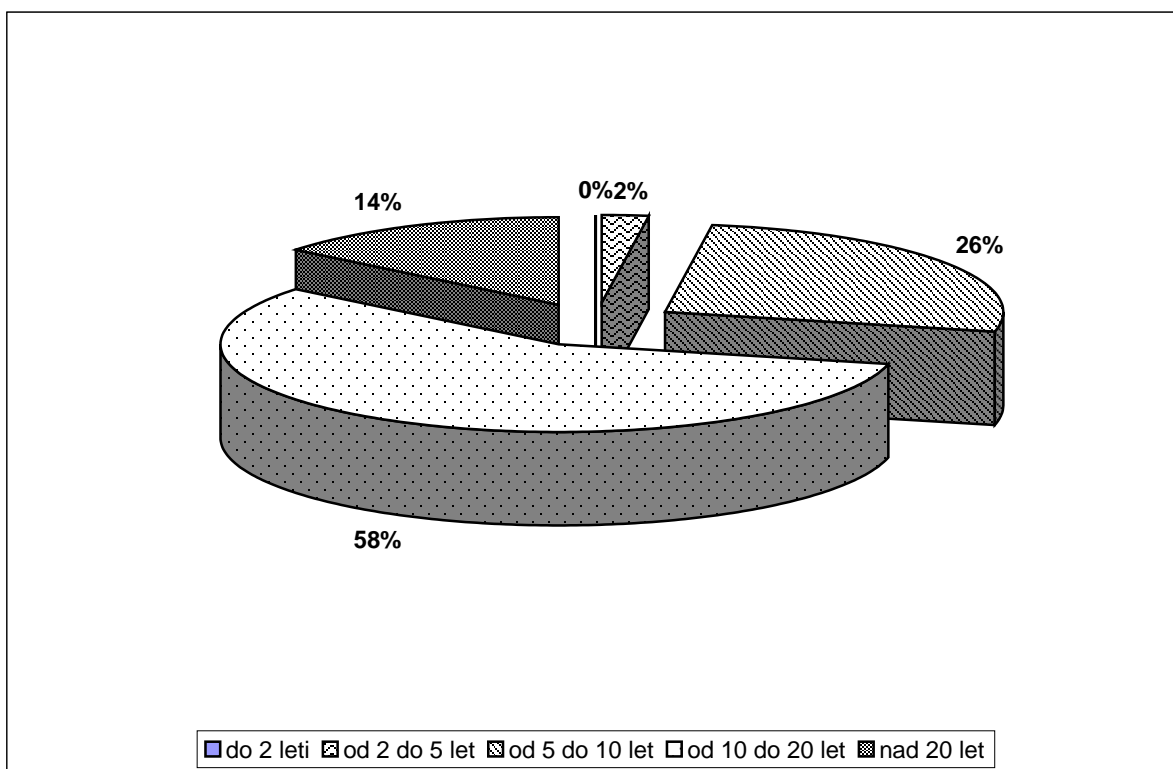


Slika 11: Struktura anketiranih po izobrazbi

Struktura zaposlenih prav tako ne preseneča, saj je že splošno znano, da v proizvodnji prevladujejo zaposleni s poklicno izobrazbo. Glede na to, da je povprečna starost zaposlenih nad 40 let ne preseneča, da ima kar 64 odstotkov zaposlenih poklicno izobrazbo (dvo ali tri letni program). Sledijo jim zaposleni s poklicno izobrazbo ali izobrazbo pete stopnje. Nobenega ni s višjo ali visoko šolo. Glede na to, da je iz Letnega poročila razvidno, da je ima večina zaposlenih do IV. stopnje izobrazbe, torej poklicno, lahko sklepamo, da je tale podatek realen. Struktura izobrazbe pa se iz leta v leto izboljšuje, saj se podjetje trudi, da bi svojim zaposlenim omogočila čim več možnosti za izobraževanje.

Preglednica 4: Struktura anketirancev glede na staž v podjetju

Delovna doba (leta)	Št. anketiranih zaposlenih	Delež v odstotkih
do 2 leti	0	0%
od 2 do 5 let	3	2%
od 5 do 10 let	37	26%
od 10 do 20 let	80	58%
nad 20 let	20	14%
SKUPAJ	140	100%



Slika 12: Struktura anketirancev glede na staž v podjetju

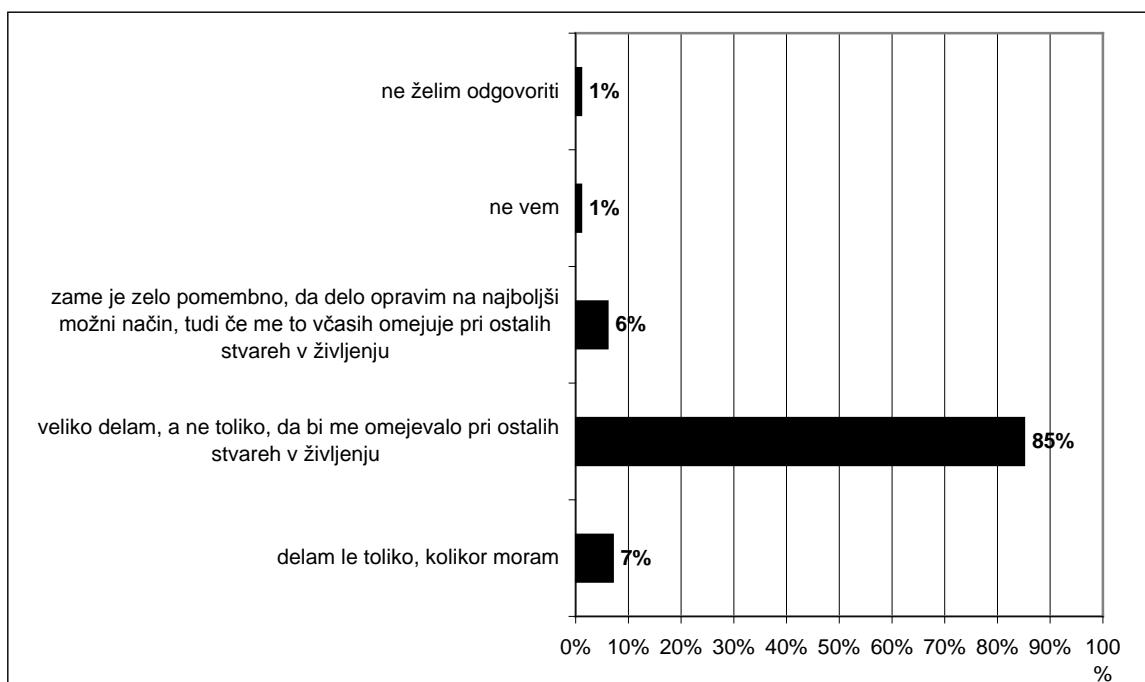
Iz strukture zaposlenih po stažu v organizaciji lahko razberemo, da je večina zaposlenih že dlje časa zaposlenih v organizaciji in sicer do 20 let, sledijo zaposleni do 10 let s 26 % ter nato zaposleni s stažem nad 20 let, 14 %. Glede na to, da je večina zaposlenih starih med 35 in 50 let tale podatek ne preseneča. Podatek kaže, tudi na stalnost kadra, ki je eden izmed pokazateljev stabilnosti zaposlitve in zadovoljstva zaposlenih. V nadaljevanju bo raziskava pokazala ali navedena teza velja tudi za zaposlene v proizvodnji Cimososa, d. d.

5.3 Interpretacija ankete

Z analizo zbranih podatkov je prikazano dejansko stanje zadovoljstva zaposlenih v proizvodnji, in sicer Oddelku za proizvodnjo centralnih ohišij. V nadaljevanju so predstavljeni

rezultati, ki se nanašajo na splošno zadovoljstvo z delovnimi pogoji, vodenjem, delom in nalogami, razvojem kariere in informiranostjo.

Podatke sem obdelala s pomočjo statističnih metod. Najprej sem odgovore iz ankete razvrstila glede na tip posameznega vprašanja. Pri določenih vprašanjih sem z razvrščanjem in urejanjem rezultatov meritev oblikovala frekvenčno porazdelitev meritev. S frekvenčno porazdelitvijo sem prikazala pogostnost vrednosti, ki jih je zavzela posamezna ocena. Povprečno oceno, ki so jo posamezni zaposleni podali različnim trditvam sem prikazala z aritmetično sredino.



Slika 13: Odnos do dela

Kaj je delo in kaj nam pomeni in kako odnos do njega vpliva na našo učinkovitost? So vprašanja, ki so zanimiva za raziskovanje in pomemben vir informacij za delodajalca, saj se naš odnos do dela odraža v naši učinkovitosti. Iz slike 10 je razvidno, da je večina zaposlenih, kar 85 % pripravljena veliko delati, vendar pri tem ne namerava žrtvovati svojega zasebnega življenja.

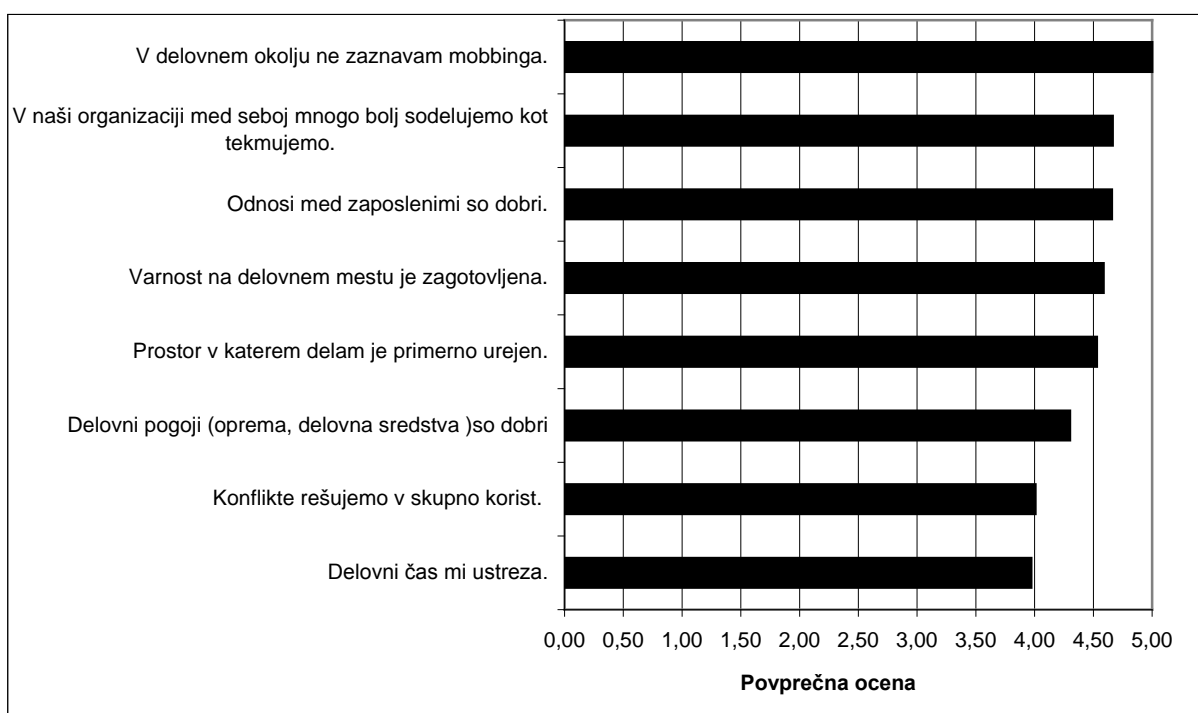
Kar je bilo ugotovljeno z raziskavo, so potrdile že številne druge raziskave. V raziskavi Pomen dela (Meaning of work), ki je bila v zgodnjih osemdesetih letih izvedena v osmih državah sveta, so ugotovili, da so vprašani v Jugoslaviji in na Japonskem delo uvrstili najvišje kot najpomembnejšo stvar v njihovem življenju, sledi družina, prosti čas, družba in vera. V preostalih šestih državah Nizozemska, Belgija, Velika Britanija, Nemčija, Izrael in ZDA, je delo zasedlo drugo mesto, na prvo mesto pa so ljudje postavili družino (MOW, International Research Team 1987). Že desetletje kasneje so raziskovalci dobili podobne rezultate vendar

se je delo uvrstilo na drugo mesto, družina pa na prvo. Izjema je bila le Nemčija, kjer je delo zasedlo tretje mesto, na prvem je bila družina, na drugem pa prosti čas (Boštjančič 2005).

V nadaljevanju predstavljam rezultate anketnega vprašanja, ki se nanašajo na dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju. Pri reševanju ankete so se zaposleni osredotočili na organizacijo kot celoto.

Preglednica 5: Analiza zadovoljstva zaposlenih z delovnimi pogoji

Delovni pogoji	
	Povprečna ocena
Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva)so dobri.	4,30
Prostor v katerem delam je primerno urejen.	4,53
Varnost na delovnem mestu je zagotovljena.	4,59
Delovni čas mi ustreza.	3,97
Konflikte rešujemo v skupno korist.	4,01
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	4,66
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	4,66
Povprečna skupna ocena	4,46



Slika 14: Analiza zadovoljstva zaposlenih z delovnimi pogoji

Iz preglednice 6 in slike 12 lahko razberemo, da so zaposleni zelo zadovoljni z delovnimi pogoji v podjetju, te so namreč ocenili s povprečno oceno 4,46. Zaposleni na delovnem mestu ne zaznavajo mobbinga. Zaposleni so visoke ocene dodelili tudi trditvam, ki se nanašajo na osebne odnose. Medsebojni odnosi so v vsaki organizaciji eden izmed osnovnih pojavov zato je toliko pomembnejše, da so le ti dobri. Izvirajo iz našega dela, ker komuniciramo z ljudmi,

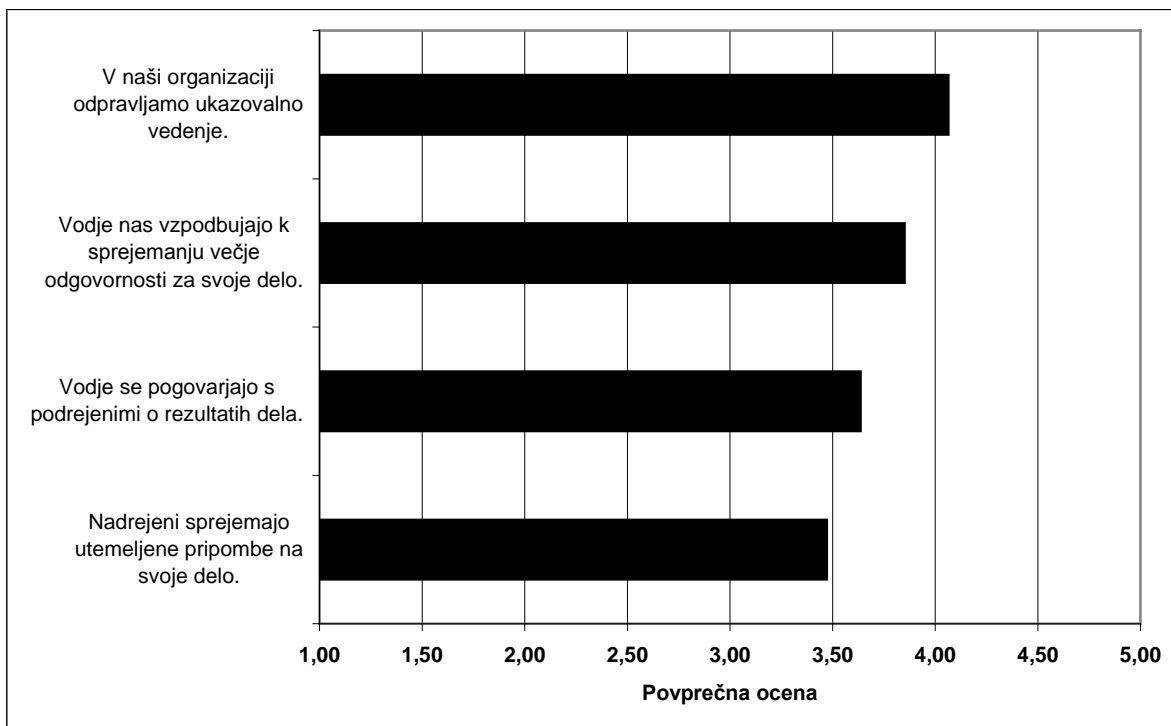
naših navad in karakteristik, ker nismo povsem enaki z drugimi. Delovnim odnosom se v sodobnih organizacijah pripisuje vse večji pomen.

Zaposleni med seboj ne tekmujejo, odnosi so dobri, konflikte pa rešujejo v skupno korist, trditvam so dodelili ocene do 4. Konflikti in napetosti se pojavljajo v vseh zdravih skupinah med posamezniki in med skupinami. Nastajajo iz različnih vzrokov, bodisi zaradi razlik v doživljanju, pogledih, pričakovanjih. Konflikt opozori na probleme zaposlenih, na želje zaposlenih po spremembah obstoječega stanja. Organizacija si zato ne sme zatiskati oči pred konflikti, ampak se mora truditi konflikte reševati ter na ta način povečati zadovoljstvo zaposlenih, ki bodo delali učinkovitejše in bodo za podjetje pomenili dodaten plus. V podjetju Cimos, d. d., so do sedaj uspešni.

Večina zaposlenih je zadovoljna z delovnim časom. Delovni čas in njegova razporeditev pomembno opredeljuje delavčev položaj v delovnem procesu. Na eni strani določa možnosti za boljše in slabše izkoriščanje njegovih zmogljivosti, pa tudi vseh drugih zmogljivosti v podjetju. Na drugi strani pa veže delavca v določene okvire in mu omejuje svobodo. Svobodo odločanja o lastnem delu pa je eden od najpomembnejših elementov humanizacije dela. Smotrna razporeditev delovnega časa lahko zadovolji obe zahtevi (Kaltnekar 2000, 14). Podjetju Cimos, d. d., je tako uspelo zadovoljiti obe zahtevi, kljub temu, da se je dimenzija znašla na zadnjem mestu, je dosegla oceno 3,97, kar je zelo dobro.

Preglednica 6: Analiza zadovoljstva zaposlenih z vodenjem

Vodenje	
	Povprečna ocena
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	3,47
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,64
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,85
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.	4,06
Povprečna skupna ocena	3,76



Slika 15: Analiza zadovoljstva zaposlenih z vodenjem

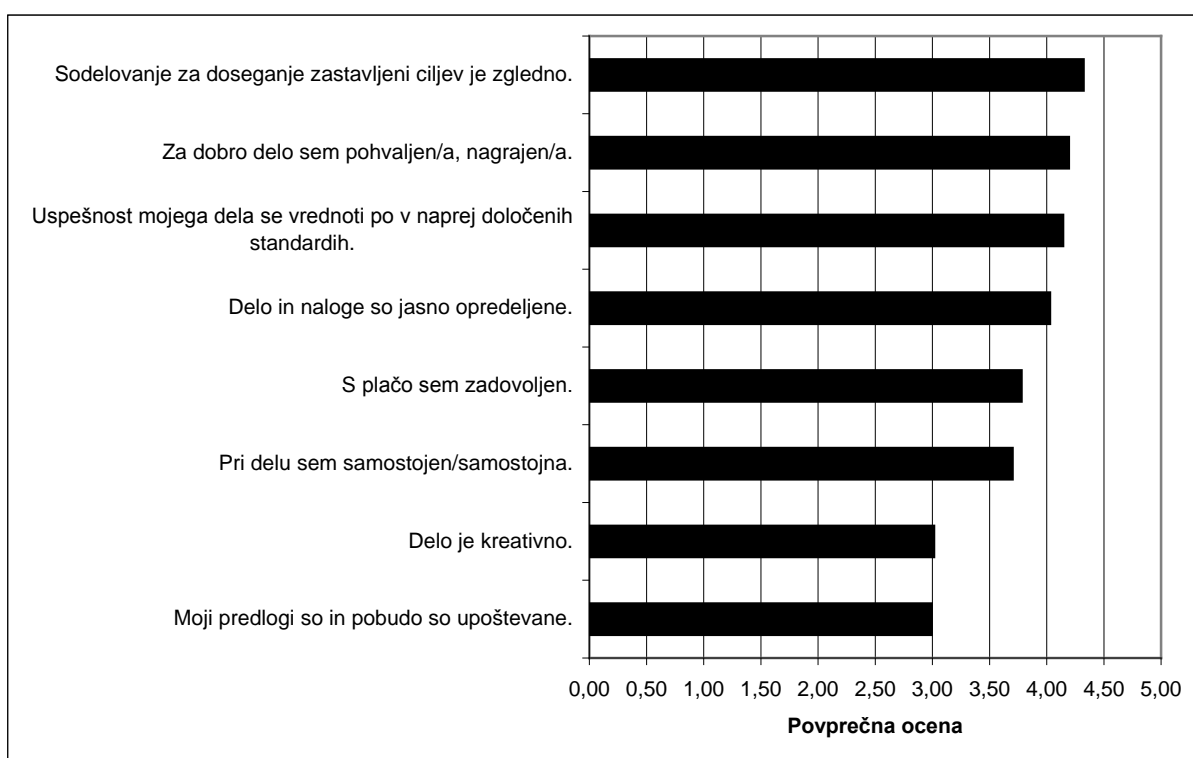
Zaposleni so relativno zadovoljni z načinom vodenja in odnosov vodij do njih, saj znaša povprečna ocena 3,76. Zaposleni so zadovoljni z načinom vodenja, saj se v organizaciji odpravlja ukazovalno vedenje, vodje pa vzpodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti pri delu. Nekoliko manj so zadovoljni s komunikacijo z nadrejenimi, ocena je nad 3, vendar bi bilo lahko na tem področju storjenega več, iz ocene 3 lahko zelo hitro zdrsemo na 2. Zaposleni niso najbolj zadovoljni z odnosom vodij do pripomb na njihovo delo. Ocena 3,47, kaže na to, da vodje niso dovolj kritične do svojega dela in ne sprejemajo kritik na svoje delo.

Pomembno je, da imajo vodje smisel za vodenje in predvsem smisel za delo z ljudmi, kajti le dober vodja lahko iz svojih podrejenih povleče največ in tako pripomore k rasti podjetja in zaposlenih. Današnji vodja mora tako po eni strani usposabljeni svoje ljudi in po drugi omogočati kakovostno delo skupine - ne le kot učinkovit vodja skupine, ampak tudi kot njen učinkovit član.

Vodje z izpolnjevanjem nalog vplivajo na delo celotnega podjetja. Vodja lahko s svojimi osebnostnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarijo med ožjimi sodelavci in vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo. Povprečna ocena dejavnika 3,76, kaže na dobro vodenje, ki ga pa bi bilo možno še izboljšati.

Preglednica 7: Analiza zadovoljstva zaposlenih z delom in nalogami

Delo in naloge	
	Povprečna ocena
Moji predlogi so in pobudo so upoštevane.	2,99
Delo je kreativno.	3,01
Pri delu sem samostojen/samostojna.	3,70
S plačo sem zadovoljen.	3,78
Delo in naloge so jasno opredeljene.	4,03
Uspešnost mojega dela se vrednoti po v naprej določenih standardih.	4,14
Za dobro delo sem pohvaljen/a, nagrajen/a.	4,19
Sodelovanje za doseganje zastavljeni ciljev je zgledno.	4,32
Povprečna skupna ocena	3,77



Slika 16: Analiza zadovoljstva zaposlenih z delom in nalogami

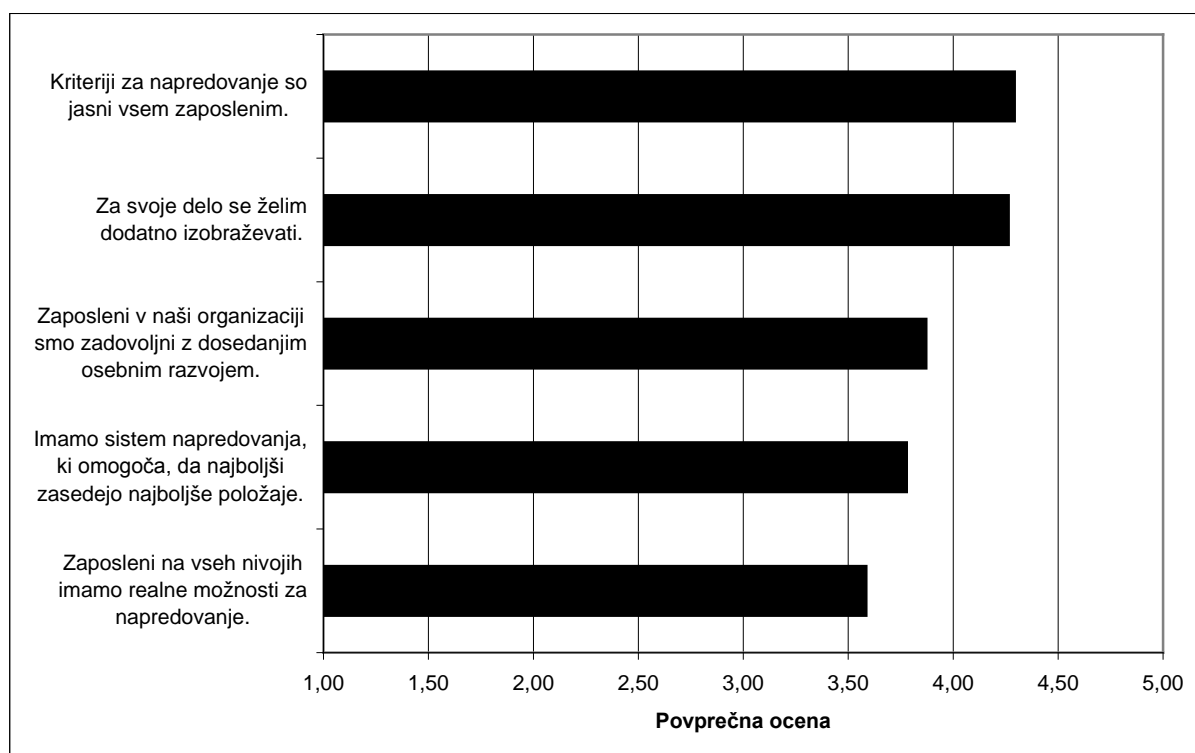
Povprečna ocena 3,77 kaže na zadovoljstvo zaposlenih z delom in nalogami. Zaposleni so za svoje delo pohvaljeni in nagrajeni. Njihova uspešnost se vrednoti po v naprej postavljenih standardih, njihovo delo in naloge so jasno opredeljene. Vse navedene trditve so dosegle oceno preko 4. zadovoljstvo s plačo je nižje, vendar še ne dosega ocene nižje od 3,5. Najnižje sta ocenjeni trditvi glede kreativnosti dela in upoštevanju predlogov in pobud, ti komaj dosegata oceno 3.

Nižje ocene pri kreativnosti so lahko posledica dolgotrajnega dela na določenem delovnem mestu. Delo tako postane delavcu rutina, ki mu ne prinaša več dodatnega znanja in motivacije. Zlasti v proizvodnji se lahko na določenih obratih to zelo hitro zgodi, saj se kljub napredku tehnologije, določeni procesi bistveno ne spremenijo. Prav tako vse večje posodabljanje

sodobne proizvodnje, lahko vodi zgolj v preverjanje in kontroliranje računalniško vodene proizvodnje, kar pomeni vse večjo stagnacijo zaposlenega. Proizvodnja v Cimosu kljub sodobni tehnologiji zahteva tudi človeka pri opravljanju številnih nalog, mogoče ravno iz tega razloga ocena ni padla pod 3. na tem področju bi bilo mogoče potrebno uvesti določene ukrepe, ki bi zaposlene bolj motivirali k delu, o tem v poglavju o predlogih izboljšav.

Preglednica 8: Analiza zadovoljstva zaposlenih z možnostjo razvoja kariere

Razvoj kariere	
	Povprečna ocena
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,59
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	3,78
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,87
Za svoje delo se želim dodatno izobraževati.	4,26
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	4,29
Povprečna skupna ocena	3,96



Slika 17: Analiza zadovoljstva zaposlenih z možnostjo razvoja kariere

Kot izhaja iz preglednice 8 in slike 17 so kriteriji za napredovanje zaposlenim jasni. Večina se jih želi za svoje delo še dodatno izobraževati. Večina jih je prav tako relativno zadovoljna s svojim osebnim razvojem v organizaciji. Povprečna ocena 3,96 kaže na visoko zadovoljstvo zaposlenih z možnostjo razvoja kariere v organizaciji.

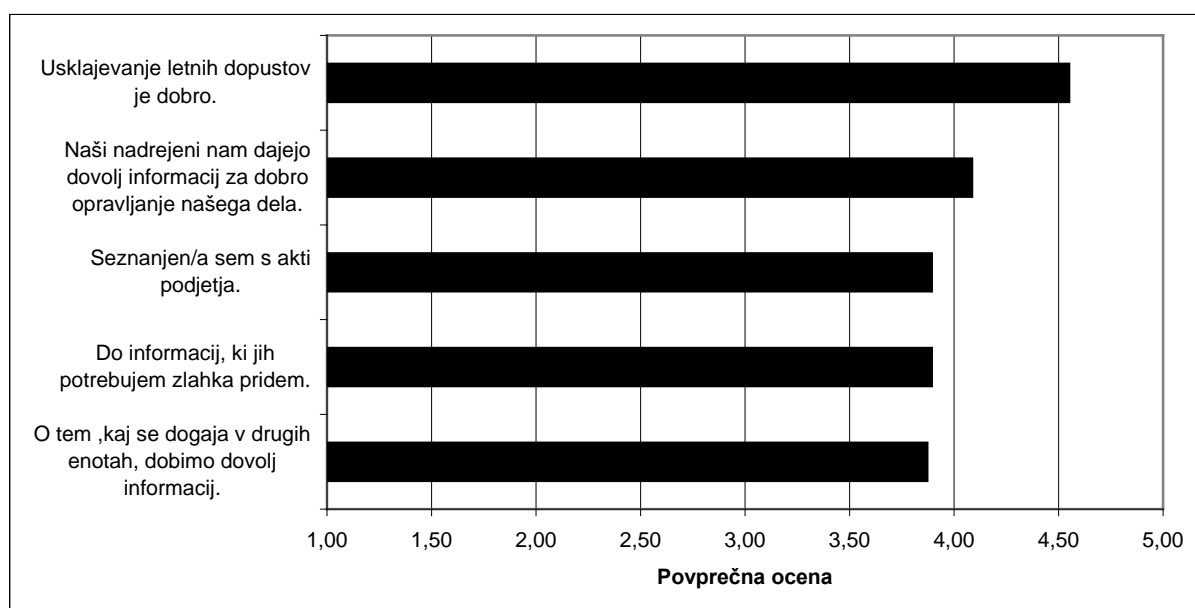
Zaposleni glede na oceno niso prepričani, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta ter, da imajo vsi zaposleni na vseh nivojih enake možnosti za napredovanje. Nižjo oceno je možno pripisati tudi skeptičnosti in razmišljanju zaposlenih, da danes ne velja samo znanje ampak tudi poznanstva.

Podjetje Cimos, d. d., je v Letnem poročilu za 2010 omenilo, da se trudijo omogočiti svojim zaposlenim dodatno izobraževanje s katerim dodatno obogatijo organizacijo. Glede na ocene trditev lahko trdimo, da so zaposleni žejni dodatnih znanj, saj se večina želi za svoje delo še dodatno izobraževati. Visoka ocena dejavnika razvoja kariere kaže na to, da je podjetju uspelo uresničiti zastavljen cilj dodatnega izobraževanja in motiviranja zaposlenih.

Nizka stopnja izobrazbe lahko na eni strani pomeni, da ima podjetje zaposlene, ki niso imeli možnosti se izobraževati, a si tega želijo ali preprosto gre za osebe, ki se izogibajo izobraževanju in bi radi zgolj opravljali delo za katerega so se izučili. Za slednje so primerni zgolj seminarji, ki njihovo znanje ohranjajo v teku s časom. Za ostale pa možnost dodatnega izobraževanja, ki bo njihove sposobnosti dodatno obogatila.

Preglednica 9: Analiza zadovoljstva zaposlenih z informiranostjo

Informiranost	
	Povprečna ocena
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	3,87
Do informacij, ki jih potrebujem zlahka pridem.	3,89
Seznanjen/a sem s akti podjetja.	3,89
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	4,09
Usklajevanje letnih dopustov je dobro.	4,55
Povprečna skupna ocena	4,06



Slika 18: Analiza zadovoljstva zaposlenih z informiranostjo

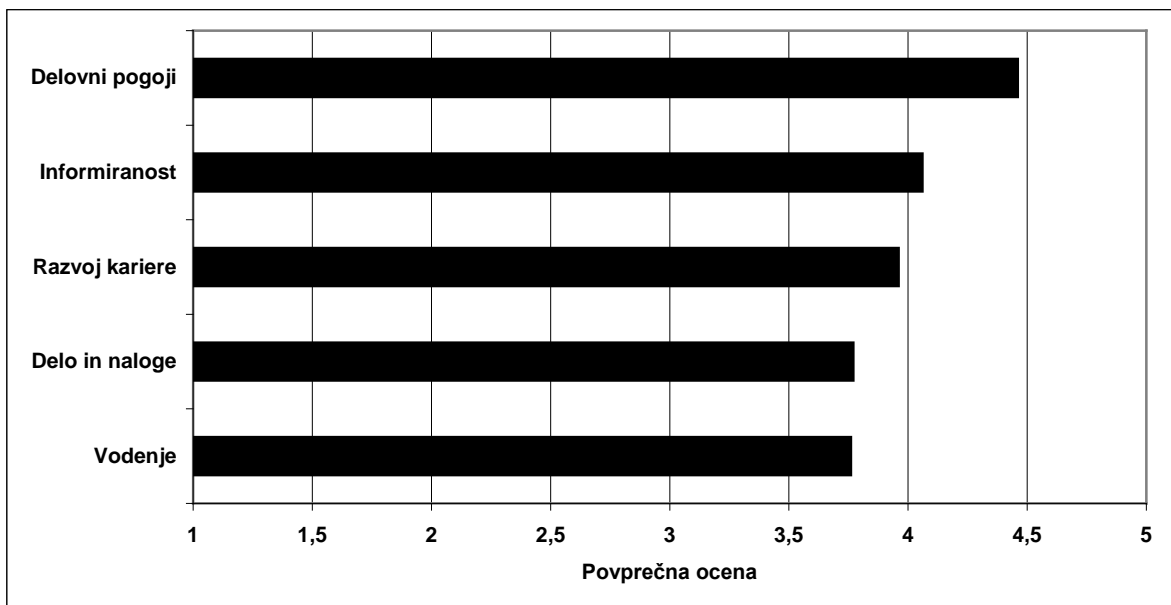
Kot izhaja iz preglednice 9 so zaposleni zadovoljni z pretokom informacij v organizaciji, dejavnik so ocenili z povprečno oceno 4,06. Najbolj so zadovoljni z možnostjo usklajevanja letnih dopustov, sledi nato zadovoljstvo z informacijami, ki jih podajo vodje za opravljanje dela zaposlenih. Večina zaposlenih je zadovoljna z možnostjo seznanitve z akti podjetja. Prav tako večina zlahka pride do informacij, ki jih potrebuje. O tem kaj se dogaja v drugih enotah prejmejo dovolj informacij. Visoka ocena temu dejavniku znižuje negativni vpliv tega dejavnika, ki je eden izmed dejavnikov nezadovoljstva zaposlenih. Za zaposlene je pomembno, da vedo kakšen pomen ima njegovo delo za podjetje, saj to povečuje njegov občutek pripadnosti podjetju in njegovo storilnost ter kakovost dela. Bolj kot se oseba počuti del neke skupnosti, pomemben del nekega procesa večja je njegova storilnost. Ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni, zato želijo biti obveščeni o rezultatih svojega dela.

5.4 Ugotovitve raziskave

Ugotovitve raziskave lahko strnemo v preglednico 10 in sliko 19.

Preglednica 10: Analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	
	Povprečna ocena
Delovni pogoji	4,46
Informiranost	4,06
Razvoj kariere	3,96
Delo in naloge	3,77
Vodenje	3,76
Povprečna skupna ocena	4,00



Slika 19: Analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih

Na podlagi rezultatov ankete lahko brez dvoma trdimo, da največje zadovoljstvo večine zaposlenih v omenjenem podjetju predstavljajo delovni pogoji in informiranost. Visoka ocena teh dejavnikov nam pove, da podjetje Cimos d. d. ne strmi k hierarhični organizaciji ampak timske delu. Zaposleni med seboj sodelujejo in ne tekmujejo. Konflikte rešujejo v skupno korist. Vodje ne podpirajo ukazovalnega vedenja ampak se z zaposlenimi pogovarjajo in na ta način skušajo ugotavljati kaj je tisto, kar zaposleni potrebuje.

Vodenje je sicer pristalo na zadnjem mestu s povprečno oceno 3,76, kar sicer ni slabo, vendar bi bilo mogoče tale dejavnik še izboljšati in na ta način dodatno povečati zadovoljstvo na maksimum, ki pa že sedaj ni slabo saj dosega skupno povprečno oceno 4. Zaposleni so nizko ocenili zlasti odziv zaposlenih na kritike. Dejstvo je, da ljudje težje sprejemamo kritike kot pa pohvale. Vsak se trudi po svojim najboljših močeh in ravno ta zato pogosto ne želi slišati kritik, saj želi, da se njegova ideja zaradi vloženega truda uresniči v celoti, pa čeprav bi mogoče kdaj bilo potrebno kaj spremeniti in izboljšati. Vodje pogosto ne vidijo vseh pomanjkljivosti, ker dela ne neposredno opravljajo.

Razvoj kariere in delovne naloge so dosegle skupno oceno pod 4 vendar ne pod 3,5, kar je seveda tudi dobro. Zaposleni so tako s trenutnimi možnostmi razvoja kariere relativno zadovoljni, prav tako s delovnimi nalogami. Nekoliko nizko je bila ocenjena kreativnost delovnih nalog, kar bi lahko pripisali tudi naravi dela v proizvodnji. Pomembno je, da je osebi delo zanimivo, to je eden od pomembnih dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zato se moramo truditi, da zaposlenemu omogočimo zanimivo delo, bodisi z dodatnim izobraževanje ali začasno premestitvijo na drugo delovno mesto. Na tem področju bi bilo možno izpostaviti nekaj izboljšav, ki bodo predstavljene v naslednjem poglavju.

Kljub določenim slabšim ocenam, skupna povprečna ocena znaša 4, kar dejansko kaže na dobro klimo v podjetju, mogoče bi bilo potrebno zgolj na določenih področjih uvesti izboljšave ter na ta način izboljšati zadovoljstvo zaposleni, ki je že sedaj dobro.

Ljudje vrednotijo različne stvari in si postavljajo različne cilje. Stvari, ki se nekomu zdijo spodbudne in pomenijo zadovoljstvo, lahko za nekoga drugega pomenijo oviro in nezadovoljstvo. Zato ni univerzalne formule, ki bi zagotavljala zadovoljstvo.

5.5 Predlogi za izboljšanje stanja

Dogajanje na slovenskem in evropskem tržišču so v zadnjih letih izjemno dinamična. Ob vseh trenutnih spremembah se kažejo nove priložnosti za proizvodna podjetja, hkrati pa tudi za zaposlene v teh organizacijah. Tega se zavedajo tudi v podjetju Cimos, d. d. Podjetje želi ustvariti dobre temelje v odnosih med zaposlenimi, na katerih bi gradili uspeh podjetja in dosegali ugled tako na domačih kot tudi na tujih tleh. Ta naloga je bila narejena ravno v tej smeri – preučiti odnose, zadovoljstvo in klimo med zaposlenimi ter ugotoviti, katere dejavnike mora podjetje izpopolniti, da bi dosegli napredek v dejavnikih, ki so se izkazali kot slabše ocenjeni.

V nadaljevanju bom podala predloge za izboljšanje, ki bi lahko služili kot načrt za oblikovanje odnosov v podjetju. Iz slik vidimo, da imajo zaposleni v podjetju Cimos d. d. najbolj pozitiven odnos do dejavnika delovnih pogojev (4,46). Dober odnos kažejo tudi do informiranosti (4,06) kot tudi do razvoja kariere (3,96). Na drugi strani pa vidimo, da zaposleni v podjetju niso zadovoljni z delom in nalogami (3,77), prav tako slabše ocenjujejo vodenje (3,76).

Iz zgoraj navedenega lahko vidimo, da bi bilo potrebno izboljšati zadovoljstvom z delom in nalogami ter vodenje. Namreč, zaposleni na Cimosu, d. d., ocenjujejo, da predlogi in pobude s strani zaposlenih niso dovolj upoštevane, tako menijo, da delo ni dovolj kreativno ter da vodje ne sprejemajo pripombe na svoje delo. Predlog k izboljšanju slabe ocene je, da se organizirajo redni sestanki, katerih bi se udeleževali vsi zaposleni. Namen sestanka bi bil, da zaposleni sprotno rešujejo nastale probleme in predlagajo sami izboljšave. Saj prav neposredni delavec je tisti, ki najbolj ve, kateri so najpogostejši problemi pri izvajanju svojega dela. Na ta način bi se povečala tudi kreativnost dela. Poleg tega bi bili takšni sestanki priložnost, da teče komunikacija v vse smeri. Sicer je urnik vodij res zelo pester in razpršen, vendar menim, da je koristnost takih sestankov tako velika, da bi se morale vodje potruditi in uskladiti svoj čas. Dejavnik vodenja je kljub določenim slabšim ocenam dosegel skupno oceno 3,77, kar ni slabo.

Pri dejavniku razvoja kariere zaposleni v podjetju Cimos, d. d., menijo, da nimajo vsi zaposleni enakih možnosti za napredovanje in da delajo v sistemu, ki ne omogoča vedno, da najboljši zasedejo najboljše položaje. V tem primeru bi bilo potrebno spremljati, koliko se

zaposleni dodatno angažirajo pri svojem delu: ali ostajajo dlje na svojem delovnem mestu v kolikor je to nujno potrebno, ali se dodatno izobražujejo, sodelujejo v raziskavah podjetja. Na podlagi teh rezultatov pa jih tudi primerno nagraditi.

Iz trditev zaposlenih sklepamo, da vodstvo premalo sodeluje s podrejenimi ter da je premalo komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi. S sodelovanjem in angažiranjem nekaterih sposobnih zaposlenih je možno zagotoviti uspešen kader, ki bi lahko bil v pomoč vodstvu in bi veliko pripomogel k uspešnejšemu delu v podjetju. Vsaki organizaciji bi moral biti poglavitni cilj in vodilo, da svoje zaposlene enakovredno obravnavajo ter na podlagi njihovih uspehov določajo napreovalno lestvico. Tako bi zaposleni čutili, da lahko računajo na napredovanje in ugodnosti le na podlagi svojega dela ter uspešno rešenih nalog.

6 SKLEP

Zaposlene je potrebno obravnavati kot premoženje in ne kot strošek, saj najboljše izboljšave lahko predlagajo tisti, ki proces najbolj poznajo, se pravi delavci, ki ga izvajajo. Vodstvo mora dojeti, da je zadovoljstvo delavcev pomembna sestavina organizacijskega vedenja, saj vpliva na kakovost življenja, motivacijo, vedenje, kakor tudi na ostala stališča in prepričanja. Zato je pomembno, da vodje ustvarjajo dobre medčloveške odnose, okolje, ki bo zdravo, varno in bo omogočalo zaposlenim prijetno počutje in osebno rast.

V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti zadovoljstvo pri delu. Da bi se ljudje dobro počutili na svojem delovnem mestu in bi z veseljem opravljali svoje delo, se morajo razumeti s sodelavci in nadrejenimi, sicer so napeti in komaj čakajo, da zapustijo delovno mesto.

V teoretičnem delu sem predstavila in opredelila teorijo zadovoljstva pri delu, dejavnike zadovoljstva in organizacijsko klimo ter razlike med njima. V empiričnem delu sem s pomočjo vprašalnika izvedela raziskavo in skušala ugotoviti zadovoljstvo pri delu v podjetju Cimos, d. d., s posameznimi dejavniki, kar je bil tudi cilj diplomske naloge. Raziskavo sem izvedela na vzorcu 140 zaposlenih na oddelku za proizvodnjo centralnih ohišij.

Anketa je pokazala, da so zaposleni pri doživljanju osebnega zadovoljstva pri delu najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci in obveščenostjo v podjetju, kar kaže, da se v svojem delovnem krogu dobro počutijo. Najmanj pa so zadovoljni z možnostjo napredovanja in soodločanjem pri delu in poslovanju, kar tudi ne preseneča, saj vemo, da večina ljudi svoje sposobnosti visoko ceni in so mnenja, da bi zato morali hitreje napredovati. Vendarle je nizka ocena lahko tudi opravičljiva v primerih, ko ni vzpostavljenega učinkovitega in jasnega sistema napredovanja.

Dejavnika, ki so ju zaposleni tudi dobro ocenili sta delovni pogoji in informiranost. Zelo dobro so bili ocenjeni odnosi med sodelavci, kar pomeni, da so zaposleni zadovoljni v svojem delovnem okolju, kar je seveda odlično, če pomislimo, koliko svojega časa preživimo na svojem delovnem mestu. Seveda pa tudi pomembno vpliva na počutje zaposlenega in njegovo učinkovitost.

Sklepamo lahko, da za dobro obveščenost v podjetju skrbijo neposredni nadrejeni, tudi zato, ker smo pri preverjanju medsebojnega odnosa nadrejenih do podrejenih dobili zelo visoko oceno (4,06). Izgleda, da zaposleni na neposredno nadrejene gledajo bolj kot na sodelavce, s katerimi se prav dobro razumejo. Seveda pa ne smemo pozabiti, tudi na negativne odnose, ki so še vedno prisotni, mnenje zaposlenih je tudi bilo, da niso dobili priznanja, ki so si ga za svoje delo zaslužili. Pozabiti ne smemo tudi vpliv bojzani zaposlenih, da bi izpolnjeni vprašalniki prišli v roke nadrejenim, kljub temu, da jim je bila zagotovljena anonimnost in je zato ocena višja. Na podlagi tega lahko sklepamo, da bi bili dobljeni realni rezultati verjetno nekoliko slabši.

Če povzamemo, so najslabše ocenjeni dejavniki možnost napredovanja, soodločanje pri delu in poslovanju, podpora pri delu in mnenje zaposlenih, da niso dobili priznanja, ki so si ga za svoje delo zaslužili. Vidimo lahko, da na vse navedene dejavnike v največji meri lahko vplivajo nadrejeni oz. vodje zato je za dobre medsebojne odnose in zadovoljstvo pri delu potrebno veliko pozornost posvetiti kakovosti vodenja v organizaciji. Vodilni morajo najprej pogledati, koliko ljudi letno napreduje in razmisliti, kakšen bi moral biti sistem napredovanja, da bi bili delavci zadovoljni z njim. Uvedba jasnega sistema napredovanja, po katerem bo lahko vsak zaposleni napredoval, je prava rešitev za dvig večjega zadovoljstva z omenjenim dejavnikom. Z ustrezno organizacijo dela pa lahko povečujejo vključevanje zaposlenih v odločanje, povečujejo samostojnost delavcev, ter omogočajo njihovo strokovno rast in uporabo znanja. Pri razreševanju konfliktov je potrebno to s posamezniki storiti na štiri oči, pri skupinah pa se nekaj časa nameni odkritemu pogovoru v skupini. Če bodo pri reševanju konfliktov sodelovali vsi, tudi podrejeni, in predlagali rešitve, bodo te rešitve in dokončne odločitve tudi boljše spoštovali. Če skupne rešitve, ni mogoče najti, je treba skleniti kompromis, ki naj bi zadovoljil obe strani, ne smemo pa rešitev vsiljevati če hočemo ohraniti dobre medsebojne odnose. Spodbuden sistem nagrajevanja odigra ključno vlogo v zadovoljstvu zaposlenih in povečuje njihovo zavzetost za delo. Sistem nagrajevanja mora vključevati tako finančne kot nefinančne nagrade, ne smemo pozabiti, da je prepoznavanje dobro opravljenega dela enako pomembno kot njegovo nagrajevanje.

Samocenjevanje ne sme biti enkratno ampak ga je potrebno ponavljati. Zavedati se je treba, da tudi negativne povratne informacije imajo svojo vrednost, ker s tem omogočajo opustitev napačnih procesov in preprečujejo vlaganje naporov v iskanje napačnih rešitev. Šele na osnovi opravljenih analiz lahko pripravimo konkretne cilje in akcije, najprej pa se je smiselno seveda lotiti tistih dejavnikov, ki so najslabše ocenjeni. Njihovo reševanje je smiselno vključiti v kratkoročne cilje podjetja. Pri tem pa ne gre zanemariti bolj ocenjenih dejavnikov, saj je njihovo raven potrebno vzdrževati in nadgrajevati. Podjetje Cimos d. d. ima oblikovan mehanizem osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih pod imenom Cimosov KARÁT (KAdrovske RAzvojne Tehnike), kar je vzpodbudno za nadaljnji razvoj ravnanja s človeškimi viri in zadovoljstvo zaposlenih.

LITERATURA

- Bahtijarevič-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Brejč, Miha. 2002. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušan. 2003. *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV Založba.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Bjorn Paape. 2002. *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.
- George, Jenifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Reading [etc.]: Addison-Wesley.
- Gorišek, Karmen. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri. *Kadri* 6 (6): 89-93.
- Kaltnekar, Zdravko. 2000. Delovni čas in kakovost delovnega življenja. *Industrijska demokracija* 4 (6/7): 18-26..
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Konrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. V *XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci – oktober 1986*, ur. Janez Gregorač, 99-110. Ljubljana: Društvo psihologov SR Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesec, Blaž. 1992. *Menedžmet in organizacija v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- MOW, International Research Team. 1987. *The meaning of work*. London: Academic Press.
- Možina, Stane, Janez Jereb in Jože Florjančič. 1998. *Management kadrovske virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002. Učeca se organi = zacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina. 12-45. Radovljica: Didakta.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Pogačnik, Vid. 1999. Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. *Industrijska demokracija* 5 (12): 3-5.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sang, Kim H. 2001. *1001 način kako motivirati druge*. Ljubljana: Tuma.
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

VIRI

Boštjančič, Eva. 2005. *Delo kot vrednota, pomen, struktura in odnos do dela*. [Http://www.brio.si/mediji4.pdf](http://www.brio.si/mediji4.pdf) (24. 7. 2011).

Cimos. 2011b. *Predstavitev*. [Http://www.cimos.eu/index.php?page=static&item=85&tree_root=1](http://www.cimos.eu/index.php?page=static&item=85&tree_root=1) (17. 6. 2011).

Cimos. 2011a. *Letno poročilo 2010*. [Http://www.cimos.eu/index.php?page=letna_porocila&item=99](http://www.cimos.eu/index.php?page=letna_porocila&item=99) (17. 6. 2011).

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
Priloga 2 Izračun povprečnih ocen po posameznih dejavnikih

VPRAŠALNIK O UGOTAVLJANJU ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU

Leto 2011

Spoštovani!

S sledečo anketo želim ugotoviti kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo. Raziskavo potrebujem v okviru izdelave diplomske naloge. V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dožemanja organizacije in njenega delovanja. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo predstavljeno skupinsko.

Hvaležna bi vam bila, če bi si vzeli nekaj časa in anketo izpolnili, saj bo analiza relevantna le na osnovi zadostnega števila izpolnjenih vprašalnikov.

Asmira Skulić

I. VPRAŠANJA O AKENTIRANCIH

Na vprašanja odgovarjate tako, da obkrožite črko pred odgovorom, ki ste ga izbrali ali sledite drugim navodilom.

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 30 let
- b) od 30 do 35 let
- c) od 35 do 50 let
- d) nad 50 let

3. Dosežena izobrazba:

- a) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola ali več

4. Koliko let ste zaposleni v tem podjetju?

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) od 10 do 20 let
- e) nad 20 let

6. Katera od navedenih trditev najbolje opisuje vaš odnos do dela v službi?

- a) delam le toliko, kolikor moram
- b) veliko delam, a ne toliko, da bi me omejevalo pri ostalih stvareh v življenju
- c) zame je zelo pomembno, da delo opravim na najboljši možni način, tudi če me to včasih omejuje pri ostalih stvareh v življenju
- d) ne vem
- e) ne želim odgovoriti

II. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Prosim, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma ne strinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih organizacijo kot celoto.

Lestvica ocenjevanja:

- 1 – Popolnoma se ne strinjam**
- 2- se ne strinjam,**
- 3 – Delno se strinjam,**
- 4 –se strinjam,**
- 5 – Popolnoma se strinjam.**

1. Delovni pogoji

Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva) so dobri	1	2	3	4	5
Prostor v katerem delam je primerno urejen.	1	2	3	4	5
Varnost na delovnem mestu je zagotovljena.	1	2	3	4	5
Delovni čas mi ustreza.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
V delovnem okolju ne zaznavam mobbinga.	1	2	3	4	5

2. Vodenje

Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.	1	2	3	4	5

3. Delo in naloge

Delo in naloge so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Delo je kreativno.	1	2	3	4	5
Pri delu sem samostojen/samostojna.	1	2	3	4	5
Sodelovanje za doseganje zastavljeni ciljev je zgledno.	1	2	3	4	5
Za dobro delo sem pohvaljen/a, nagrajen/a.	1	2	3	4	5
S plačo sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Uspešnost mojega dela se vrednoti po v naprej določenih standardih.	1	2	3	4	5
Moji predlogi so in pobudo so upoštevane.	1	2	3	4	5

4. Razvoj kariere

Za svoje delo se želim dodatno izobraževati.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5

5. Informiranost

Do informacij, ki jih potrebujem zlahka pridem.	1	2	3	4	5
Usklajevanje letnih dopustov je dobro.	1	2	3	4	5
O tem ,kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Seznanjen/a sem s akti podjetja.	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

IZRAČUN POVPREČNIH OCEN PO POSAMEZNIH DEJAVNIKI

Preglednica 11: Izračun povprečne ocene dejavnika Vodenje

VODENJE	OCENA					ART.SR.
	1	2	3	4	5	
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	0	19	61	35	25	3,47
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	0	0	59	73	8	3,64
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	0	0	43	75	22	3,85
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.	0	0	23	85	32	4,06
SKUPAJ						3,76

Preglednica 12: Izračun povprečne ocene dejavnika Delo in naloge

DELO IN NALOGE	OCENA					ART.SR.
	1	2	3	4	5	
Moji predlogi so in pobudo so upoštevane.	0	29	84	26	1	2,99
Delo je kreativno.	0	35	68	37	0	3,01
Pri delu sem samostojen/samostojna.	0	0	78	26	36	3,70
S plačo sem zadovoljen.	0	0	46	79	15	3,78
Delo in naloge so jasno opredeljene.	0	0	25	86	29	4,03
Uspešnost mojega dela se vrednoti po v naprej določenih standardih.	0	0	15	90	35	4,14
Za dobro delo sem pohvaljen/a, nagrajen/a.	0	0	15	83	42	4,19
Sodelovanje za doseganje zastavljeni ciljev je zgledno.	0	0	0	95	45	4,32
SKUPAJ						3,77

Preglednica 13: Izračun povprečne ocene dejavnika Razvoj kariere

RAZVOJ KARIERE	OCENA					ART.ST
	1	2	3	4	5	
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	0	0	78	42	20	3,59
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	0	0	53	65	22	3,78
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	0	0	45	68	27	3,87
Za svoje delo se želim dodatno izobraževati.	0	0	25	53	62	4,26
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	0	0	3	93	44	4,29
SKUPAJ						3,96

Preglednica 14: Izračun povprečne ocene dejavnika Informiranost

INFORMIRANOST	OCENA					ART.SR.
	1	2	3	4	5	
O tem ,kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	0	0	63	32	45	3,87
Do informacij, ki jih potrebujem zlahka pridem.	0	0	35	85	20	3,89
Seznanjen/a sem s akti podjetja.	0	0	35	85	20	3,89
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	0	0	23	82	35	4,09
Usklajevanje letnih dopustov je dobro.	0	0	0	63	77	4,55
SKUPAJ						4,06

