

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU IN  
ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Mentor: doc. dr. Marjana Merkač Skok  
Obraavnavana organizacija: LTD, d. o. o., Koper



## POVZETEK

Izhodišče diplomske naloge predstavlja dejstvo, da je človekovo delovanje najpomembnejši dejavnik gospodarskega razvoja in poslovanja vsakega podjetja, ter spoznanje, da postaja ravnanje z ljudmi velik izziv podjetniškega sveta. Diplomska naloga je razdeljena na tri vsebinske sklope. Vsebina prvega dela je namenjena pojasnjevanju osnovnih pojmov, vezanih na zaposlene in na njihovo zadovoljstvo pri delu. Nadaljujem z obravnavanimi temami, kot so motivacija, vrste motivov, motivacijske teorije, potrebe za delo. Posebej je izpostavljen pomen kulture organizacije in organizacijske klime. Drugi del diplomske naloge je v celoti namenjen spoznavanju obravnavane družbe LTD, d. o. o., v kateri sem zaposlena. Posega v delovanje podjetja na področju kadrovskega delovanja, posebej so izpostavljene izbrane teme: načini upravljanja zunanjega in notranjega okolja podjetja, dejavnost načrtovanja in izbire osebja, pristopi k razvoju ter ocenjevanje dela zaposlenih. Tretji del obravnava raziskavo »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu in organizacijska klima«. Raziskava je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga je pripravila GZS za projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Na podlagi dobljenih rezultatov je družba izoblikovala stanje na področju zadovoljstva zaposlenih pri delu, kar je bil tudi osnovni namen diplomske naloge. V zaključku so podani predlogi za različne aktivnosti, ki bodo omogočile doseganje učinkovitejšega dela na področju ravnanja z ljudmi ter bodo vzpodbuda za naprej za bolj sistematično delo na kadrovskem področju.

*Ključne besede:* organizacija, organizacijska kultura, zaposleni, motivacija, učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima

## ABSTRACT

The diploma thesis originates in the fact that persons' involvement is the most important factor for the economic development and for the operation of any enterprise, as is also the comprehension of the idea that the relation to people is a great challenge to the business world. The diploma thesis has three component parts. The first part intends to explain the basic terms used in connection with the employees and their satisfaction at work. We continue with the themes like motivation, different kinds of motives, theories regarding motivation needed for work. We emphasise particularly the importance of the organisational culture and the climate of the organisation. The second part of the diploma thesis is completely dedicated to the investigation of the LTD, s. p. a. enterprise where the author works. It enters the questions of the performance of the enterprise on the field of personnel relations, and especially to the following themes: the manner of operating the outside and inside environment of the enterprise, planning and selecting the staff, the approaches to the development, and evaluation of the working performance. The third part represents the research "The satisfaction of the employees at work and the climate of the organisation". The investigation has been performed using the questionnaire prepared by GZS (Chamber of Commerce and Industry of Slovenia) for the project investigating and following-up the organisational climate in the Slovene enterprises. Based on the received results, the enterprises form their decision on the state they are in regarding the satisfaction of their employees at work, that was also the primary intent of this diploma thesis. In the conclusions the suggestions are given for different activities, that will make it possible to restore more efficient work on the relations with the employees, and to represent the encouragement for more systematic work on the field of the personnel for the future.

*Keywords:* organisation, organisation culture, employee, motivation, effectiveness, satisfaction

UDK 658.3:159.9(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Zadovoljstvo in motivacija</b> .....	<b>3</b>
2.1	Zadovoljstvo zaposlenih pri delu .....	4
2.2	Motivacija za delo .....	5
2.3	Vrste motivov .....	6
2.4	Motivacijske teorije .....	6
2.5	Potrebe za delo .....	8
2.6	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu .....	8
<b>3</b>	<b>Kultura in klima podjetja</b> .....	<b>11</b>
3.1	Proučevanje in merjenje klime .....	12
3.2	Vpliv organizacijske klime na učinkovitost .....	13
<b>4</b>	<b>Predstavitev in osnovna dejavnost družbe LTD, d. o. o.</b> .....	<b>15</b>
4.1	Predstavitev podjetja .....	15
4.2	Predstavitev panoge.....	15
4.3	Organiziranost in kadri.....	16
4.3.1	Organiziranost .....	16
4.3.2	Kadri.....	16
4.4	Načrtovanje in izbira kadrov .....	18
4.4.1	Načrtovanje .....	18
4.4.2	Izbiranje.....	19
4.5	Analiza zaposlenih v družbi LTD, d. o. o. v dejavnosti luških transportnih del .....	21
4.5.1	Število zaposlenih .....	21
4.5.2	Struktura zaposlenih.....	22
4.5.3	Dinamika števila zaposlenih.....	24
4.5.4	Izraba delovnega časa zaposlenih .....	27
4.5.5	Ugotovitve.....	28
<b>5</b>	<b>Raziskava</b> .....	<b>29</b>
5.1	Anketa »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu in organizacijska klima«.....	29
5.2	Interpretacija ankete .....	32
5.3	Ugotovitve raziskave zadovoljstva.....	38
5.4	Primerjava z raziskavo GZS.....	41
5.5	Predlogi izboljšav za managersko prakso .....	43
<b>6</b>	<b>Zaključek</b> .....	<b>45</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>47</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>47</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>49</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1	Primarni in sekundarni motivi.....	6
Slika 5.1	Stož zaposlenih v organizaciji na dan izvajanja ankete.....	30
Slika 5.2	Stopnja izobrazbe zaposlenih na dan izvajanja ankete.....	31
Slika 5.3	Starost zaposlenih dan izvajanja ankete .....	31
Slika 5.4	Povprečne vrednosti dimenzij klime po velikosti .....	32
Slika 5.5	Notranji odnosi (4,08) .....	33
Slika 5.6	Odnos do kakovosti (3,75) .....	34
Slika 5.7	Organiziranost (3,48) .....	34
Slika 5.8	Motivacija in zavzetost (3,39).....	35
Slika 5.9	Strokovna usposobljenost in učenje (3,29) .....	35
Slika 5.10	Vodenje (3,28).....	36
Slika 5.11	Pripadnost organizaciji (3,05) .....	37
Slika 5.12	Nagrajevanje (2,87).....	37
Slika 5.13	Notranje komuniciranje in informiranje (2,65).....	38
Tabela 4.1	Število zaposlenih v družbi LTD, d. o. o. v letih 2003 in 2004 .....	22
Tabela 4.2	Kvalifikacijska struktura zaposlenih v družbi LTD, d. o. o. na dan 31. december v letih 2003 in 2004 .....	23
Tabela 4.3	Stanje po usposobljenosti na dan 31. december v letih 2003 in 2004.....	24
Tabela 4.4	Bilanca zaposlenih v družbi LTD, d. o. o. v letih 2003 in 2004 .....	24
Tabela 4.5	Bruto in neto koeficient fluktuacije v družbi LTD, d. o. o. v letih 2003 in 2004 .....	26
Tabela 4.6	Vzroki odhodov za leto 2003 in leto 2004 .....	26
Tabela 4.7	Bilanca koledarskega časa zaposlenih v podjetju LTD, d. o. o. v letih 2003 in 2004 ter stopnja izrabe delovnega časa .....	27
Tabela 5.1	Vrednosti dimenzij organizacijske klime v slovenskih podjetjih (SiOK) in v družbi LTD, d. o. o. ....	41
Tabela 5.2	Rezultati raziskave o organizacijski klimi v slovenskih podjetjih .....	42

## 1 UVOD

Vsako podjetje je ustanovljeno z namenom, da bi bilo čim bolj uspešno, da bi uresničevalo neke družbene cilje v celoti in na pravi način. Dandanes podjetja redno spremljajo zaposlene kot tudi spremembe v zaposlenih ter ugotavljajo njihov vpliv na učinkovitost in uspešnost poslovanja. V praksi velikokrat enačimo pojma uspešnost in učinkovitost, vendar ju moramo razlikovati. Učinkovitost je notranja značilnost poslovnega sistema, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času, uspešnost pa je zunanja značilnost poslovnega sistema, ki poleg ekonomskih pokazateljev uspešnosti nekega podjetja vsebuje tudi tisto plat, zaradi katerega je neko podjetje prepoznavno v širši regiji. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, vrsto značilnosti, ki jo ločujejo od drugih organizacij, ki jih lahko poimenujemo organizacijsko vzdušje ali organizacijska klima.

Področje upravljanja s človeškimi viri pridobiva v sodobnem svetu čedalje večji pomen in težo. Investiranje v ljudi je postala strateška usmeritev vsakega podjetja.

Čemu taka pozornost?

Sodobni poslovni svet nenehno spreminjajočih se pogojev poslovanja, vedno zahtevnejšega trga in iz dneva v dan hujše konkurence zahteva od podjetij nenehno prilagajanje in posodabljanje poslovanja v skladu s porajajočimi se spremembami. Slediti spremembam, biti pripravljen nanje ali biti celo pred njimi je nujen pogoj za obstoj, poslovni uspeh, prepoznavnost – so željeni cilji vsakega podjetja, ki pa jih, kljub izpolnjevanju osnovnega pogoja, vsa vseeno ne dosežejo.

Raziskave in na njih temelječe teorije kažejo, da bitko dobivajo podjetja, ki se prilagajajo ne samo z vlaganjem v tehnologijo, ampak tudi in predvsem z vlaganjem v ljudi. Namen tega je pridobiti ustrezno usposobljeno osebje, ga obdržati, motivirati, sprostiti njihove inovativne sposobnosti in jih pripraviti do tega, da cilji podjetja postanejo tudi njihovi cilji in želja podjetja po poslovnem uspehu tudi njihova želja. Zaposlene namreč sodobni poslovni svet smatra za gonilno silo razvoja in napredka, katere vrednost in moč pa je po načelu »koliko daš, toliko dobiš« odvisna prav od vsebine in oblike vložka.

Že v prejšnjih stoletjih so skušali najti najboljše metode organiziranosti dela ter so razvili številne teorije, ki jim je skupno dejstvo, da se povečuje vloga posameznika in njegove svobodne izbire. Podjetja so odvisna od ljudi, ki v njih delajo, in obratno so tudi ljudje odvisni od svojih podjetij. Ljudje se vključujejo v organizacije, da bi lažje zadovoljili svoje potrebe oziroma organizacije zaposlenim omogočajo uresničevanje njihovih ciljev.

Iz navedenega sledi, da je »naloga managerjev, 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 1998, 79).

V preteklosti je bila vloga zaposlenih omejena le na izvedbo njihovih nalog in opravljanje storitev v skladu z navodili vodij. Danes je vsakdanja praksa spodbujanje sodelovanja zaposlenih, kar je pripeljalo do spremenjene vloge delavcev. Spremenjena vloga delavca in njegovega pomena v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanj, da je človek pomemben element. Ustrezno ravnanje z njim postaja ključ uspeha.

Uveljavilo se je spoznanje, da so sodelavci vedno v središču dogajanja. Sposobnost sodelavcev je treba zavestno spodbujati in jih v okviru usmerjenega načrtovanja in razvijanja kadrov naprej usposablјati.

Čas je pokazal, da klasično obravnavanje ljudi, ne more več zadovoljiti potreb hitro spreminjajočega se okolja. Izhodišča so: jasno prepoznavanje vpliva zunanjih okoliščin, konkurence in dinamike na trgu delovne sile, dolgoročna usmerjenost ter strateško ravnanje z zaposlenimi.

Novi koncepti ravnanja z ljudmi izhajajo iz sodobnih pogledov na organizacijo kot odprt sistem, ki se prilagaja okolju (Možina 1998, 13–15).

Tisti, ki so uspeli doseči večjo prilagodljivost, ki so na različne načine poizkušali ustvariti takšno okolje, ki nudi zaposlenim, kot »notranjim kupcem« podjetja najboljše proizvode, ki si jih želi kupiti, so dosegli, da so zaposleni zadovoljni, ustvarjalni, čutijo pripadnost podjetju in so tako najboljši glasniki dobrega imena podjetja.

Diplomska naloga je razdeljena na tri vsebinske sklope.

Prvi vsebinski sklop je namenjen predstavitvi ključnih vsebin, vezanih na zadovoljstvo zaposlenih pri delu: motivom za delo, potrebam za delo ter vedno pomembnejši vlogi zaposlenih v organizaciji. Predstavljene so motivacijske teorije, ki na različne načine razlagajo miselnost človeškega dejavnika. Izpostaviti želim pomen organizacijske klime, vsebino dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, in načine, kako naj rezultati in ugotovitve služijo kot osnova za ukrepanje in oblikovanje učinkovitih strategij razvoja kadrov.

Drugi vsebinski sklop predstavlja podjetje LTD, d. o. o., predstavljena je ena od dejavnosti družbe, in sicer luško transportno delo. Izpostavljeno je področje organiziranosti in kadrovanja v družbi, način pridobivanja osebja. Podrobneje je analizirana problematika zaposlenih, ki združuje teme: struktura zaposlenih, dinamika števila zaposlenih ter izraba delovnega časa.

Tretje poglavje je namenjeno raziskavi »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu«. Raziskave in predvsem spremljanje zadovoljstva zaposlenih je postalo obvezen merski element v vseh tistih organizacijah, ki posegajo po poslovni odličnosti. Cilj merjenja zadovoljstva je spoznanje polj, ki jih je treba izboljšati, ter sposobnost vodij soočiti se s problemi ter ukrepati.

Dodano je poglavje s predlogi izboljšav za doseganje učinkovitejšega dela in vedenja zaposlenih.



## 2 ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA

Nov tip organizacije, ki se sprotno odziva na potrebe jutrišnjega posla, postavlja v središče ljudi. Različnost in prednost torej oblikujejo ljudje s svojo inteligenco, kompetencami, veščinami, čustvi. Doseganje njihovega zadovoljstva kot nujnega predpogoja za ustvarjanje dodane vrednosti ima korenine globoko v kulturi organizacije. Tu imajo svoj izvor tudi vzgibi možnosti hitrega spreminjanja in spodbujanja ustvarjalnosti.

Nesporno dejstvo je, da le zadovoljni zaposleni ustvarjajo kreativno in učinkovito, prisotna pa mora biti še močna vpetost zaposlenih v vizijo in strategijo podjetja.

»Hollwnbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na osnovi izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom.« (Treven 1998, 131)

Vendar imajo zaposleni različna pričakovanja, različno mišljenje o pomenu posameznih vrednot, kar različno vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu.

V današnji družbi postaja kakovost življenja ena ključnih vrednot, kar pa ne vključuje samo materialnega standarda, temveč tudi zadovoljstvo in kakovost na vseh področjih življenja in še posebej na delovnem mestu. Če želimo v podjetju obdržati dobre sodelavce, moramo raziskati, kaj je tisto, kar posameznika motivira in mu nudi zadovoljstvo.

Najtrši oreh, s katerim se srečujejo vodje, je, kako pomagati zaposlenim spoznati povezavo med njihovimi lastnimi cilji, potrebami in pričakovanji s cilji organizacije. Zaposleni ocenjujejo, da bo, če se uresničujejo njihovi osebni cilji, njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnost višja, to pa vpliva na to, da so zaposleni motivirani in delajo več. Ljudje so namreč motivirani za tisto, za kar mislijo, da je v njihovem interesu. Zmeraj se sprašujejo: »Kaj to pomeni zame?«

Sprašujejo se po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizičen in psihičen napor. Za mnogim od nas je odgovor povsem preprost: človek dela, da sebi in družini priskrbi sredstva za življenje. Vendar nekateri ljudje delajo tudi zato, da bi se uveljavili, da bi se dokazali. (Lipičnik 1998, 155–156)

Torej: »Vprašanj s področja motivacije zaposlenih je veliko. Kako motivirati, kakšno motivacijsko strukturo zgraditi, katere motivacijske dejavnike je dobro poznati in uporabljati pri vsakodnevnem delu z ljudmi? Na kakšen način doseči, da bi sodelavci delali bolje, več in da bi bili zadovoljni?« (Možina 1998, 48)

Ne moremo se izogniti vprašanju, ki je danes med najpogosteje postavljenimi vprašanji vsakega podjetnika: »Kako pripraviti sodelavce do tega, da se bodo kar se da polno angažirali pri svojem delu v podjetju in sodelovali pri vseh naporih, ki jih vlagamo v doseganje poslovnih ciljev?«

Preprostih odgovorov ni, saj je vsak posameznik edinstven, v sebi nosi motive, potrebe, želje in cilje. Posebej je treba poudariti, da zlasti motivacijska struktura posameznika pogosto močno vpliva na njegovo učinkovitost in uspešnost.

»Tudi Adair trdi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom, pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije.« (Adair 1998 v Merkač 2005, 195)

»Ko oblikujemo proces motiviranja za svojo organizacijo, mora biti ta toliko fleksibilen, da bomo z njim zadovoljili kar največje število potreb svojih sodelavcev. Mnogo bo takšnih, ki bodo skupne večjemu številu in jih bomo lahko zadovoljili na enak način, našli bomo pa tudi posamične, ki jih bo treba zadovoljiti na poseben način.« (Merkač Skok 2005, 203)

»Lahko bi našli ključ za doseganje višje motiviranosti v denarju. Do neke mere že, vendar to ni absolutna rešitev, trdijo strokovnjaki. Vodilni delavci imajo danes v podjetjih na voljo vrsto možnosti nagrajevanja, ki pa morajo biti usklajene z možnostmi podjetja. Govorimo o materialnem in nematerialnem motiviranju. »Pri materialnih nagradah imamo dve skupini: v eno skupino sodijo neposredna plačila v denarju, kot na primer osebni dohodek oziroma, kot ga raje imenujemo, plače; v drugo skupino pa spadajo razna zavarovanja, ugodnosti pri najemanju kreditov, v Sloveniji zelo popularen službeni avtomobil tudi za uporabo v zasebne namene.« (Merkač Skok 2005, 195)

## **2.1 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu**

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Gre torej za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan 2001, 104).

Gre v bistvu za občutke. Če bi vodje uspeli svojim zaposlenim dan za dnem pričarati občutek, kakršnega je imel človek, ko je izvedel, da je zadel ogromen znesek na loteriji, bi komaj čakali, da spet pridejo na delo.

Kar velikokrat pozabimo: ljudje smo različni. Človekovo vedenje spremljajo različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako vsak posameznik doživlja svoje delo in s tem povezano zadovoljstvo.

»O zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno.« (Možina 1998, 50)

Dokazano je, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo predispozicije – narava človeka. »Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje.« (Zupan 2001, 104)

Doseganje dobrih rezultatov spodbuja zadovoljstvo zaposlenih. In ker je dojetanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje, bo nezadovoljen torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše.

Ker se v podjetjih zavedamo pomena zadovoljstva pri delu, je skoraj nujno, da spremljamo zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj so pri spremljanju zadovoljstva ključna prav vprašanja o tem, kaj določenega človeka motivira (Zupan 2001, 104–105).

## **2.2 Motivacija za delo**

Različni avtorji opredeljujejo motivacijo na različne načine, in sicer (Treven 1998, 105):

- motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si ti prizadevajo prepričati zaposlene, da bi opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo;
- motivacija izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Naj predstavim opredelitev različnih avtorjev (Treven 1998, 106 in 107):

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika. (Robbins 1992)
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja. (Landy in Becker 1987)
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov. (Feldman 1996)

Motivacija odgovarja na vprašanje, kaj človek hoče, kaj si želi, k čemu teži, kakšna je njegova volja in še bi lahko naštevali. Človek namreč v življenju dela prav tisto, kar hoče, čeprav se zdi, da pogosto dela proti svoji volji. To sicer ne pomeni, da bo vedno delal stvari, ki ga zanimajo in veselijo, ampak zgolj to, da izbira cilje, ki se zdijo najboljše možna rešitev med številnimi drugimi rešitvami.

Motivacijsko dejavnost naj bi v podjetjih izvajali na podlagi dobljenih podatkov o zanimivostih, ki jih želi organizacija doseči, in o stopnji poistovetenja s temi cilji pri sodelavcih organizacije ter o tistih motivih in vrednotah, ki imajo najvišjo vrednost pri ljudeh. Gre za to, da z motivacijskimi ukrepi usmerjamo vedenje ljudi v doseganje ciljev organizacije.

Obravnavano podjetje LTD, d. o. o. se je letos prvič vključilo v proces poskusnega preverjanja stanja organizacijske klime, kar je razvidno iz raziskave, ki je opisana v nadaljevanju te diplomske naloge.

### 2.3 Vrste motivov

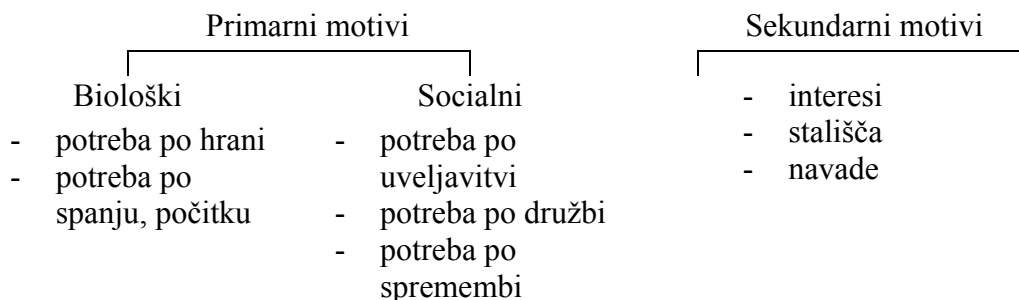
Človek ni nagnjen k temu, da bi delal. Zato se pojavlja vprašanje, kaj je tisto, kar človeka žene, da nekaj stori, zakaj dela prav tisto, kar dela, in zakaj ne dela nečesa drugega. Na človekovo dejavnost močno vplivajo njegovi interesi, najmočneje pa na človeka vplivajo motivi (Lipičnik 1998, 155–156).

Potrebe, interesi, motivi, stališča in predsodki predstavljajo osnovno gibalno človekovih aktivnosti, ki jim s skupnim imenom pravimo motivacija.

Delitev motivov (Lipičnik 1998, 156–157):

1. Glede na pomen, ki ga imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki omogočajo človekov obstoj. Gre za biološke in socialne motive. Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo. Delitev teh motivov je prikazana v naslednji sliki 2.1.

**Slika 2.1** Primarni in sekundarni motivi



2. Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese na svet, pridobljeni pa drugi, ki jih je pridobil v življenju.
3. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive.

Za univerzalne motive je značilno, da se pojavljajo pri vseh ljudeh. Regionalnost motivov se kaže v tem, da so ti značilni v določeni regiji. Individualni motivi so značilni za posameznika.

### 2.4 Motivacijske teorije

Edinstvenost človeka se odraža v njegovih telesnih in duševnih značilnostih, ki se kažejo v njegovem vedenju. Spoštovanje vsakega človeka je pomembno spoznanje za tiste ljudi, ki se ukvarjajo z vodenjem. Pravilno ravnanje z različnimi osebnostmi običajno rodi visok učinek in zadovoljstvo vseh, ki sodelujejo v delovnem procesu.

Manager mora čim boljše razumeti motive, jih prepoznati in jim posvetiti vso pozornost.

Obstaja več motivacijskih teorij, ki vsaka po svoje razlaga vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje.

Zanimiva je *Maslowa motivacijska teorija*, ki temelji na hierarhiji petih človeških potreb, ki jih po pomembnosti razvršča:

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti,
3. potrebe po pripadnosti,
4. potrebe po spoštovanju,
5. potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju.

Maslow trdi, da nastajajo potrebe v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se pojavi naslednja – nova. Maslowa teorija je široko sprejeta v praksi managementa, vendar ji kritiki očitajo, da je toga in poenostavljena (Lipičnik 1998, 164–166).

*Herzbergova teorija* – Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Njegovo teorij so imenovali tudi dvofaktorska teorija, ker je vse motivacijske dejavnike razdelil v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje, temelji pa na ugotovitvi, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost prav tako ne nudi zadovoljstva (Lipičnik 1998, 168–169).

*Teorija ekonomske motivacije* pravi, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar in druge materialne dobrine edina spodbuda, ki motivira človeka k delu, zato so s Hawthornovim eksperimentom ovrgli veljavnost te teorije (Maček 2003, 10–12).

*Motivacijska teorija Douglasa McGregorja* spodbija trditev teorije »x«, da se človek želi izogniti delu, če je le mogoče, ter da bi bilo ljudi treba siliti, jih nadzorovati in jim pretiti s kaznimi. Nasproti temu je postavil teorijo »y«, ki pravi, da problemi niso v ljudeh in v njihovem odporu do dela, pač pa v nesposobnosti managerjev, da bi znali izkoristiti človeški potencial in delavce močnejše motivirati za delo (Maček 2003, 10–12).

Naj navedem še nekaj bolj znanih teorij:

- Hackman-Oldhamova teorija,
- Leavittova teorija,
- Likertova teorija.

»Nobena predstavljena teorija pa ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. Ponujajo nam le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo.« (Lipičnik 1998, 171)

## 2.5 Potrebe za delo

Da bi razumeli človekovo obnašanje, moramo poznati potrebe, ki človeka spodbujajo in usmerjajo v njegovo dejavnost. Nobena človekova dejavnost ne nastane kar sama od sebe. Pravimo, da so dejavnosti in človekovo vedenje motivirani oziroma so posledica delovanja številnih potreb.

Vsak od nas ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Pri tem moramo povedati, da se te potrebe pojavljajo na različnih področjih človekovega življenja in da njihova intenzivnost ni vedno enaka.

Potrebe izhajajo iz fizioloških zakonitosti, občutka varnosti, pripadnosti, samospoštovanja, integracije, participacije in samouresničevanja. Delimo jih na biološke in psihološke.

Sklepamo lahko, da zaposlene pri opravljanju aktivnosti v podjetju motivira velika želja, da bi dosegli določene cilje. Od uspešnega managerja je potem odvisno, ali je sposoben usmerjati motivacijsko energijo zaposlenih, da bi dosegli čim boljše učinke za podjetje kot celoto (Lipičnik 1998, 155).

Podjetje, ki želi biti uspešno na trgu, mora ugotoviti, kateri motivi najbolj motivirajo zaposlene. Če bi v podjetju znali odgovoriti na to vprašanje in nato pravilno ukrepati, bi pričakovali, da bi se uspešnost zaposlenih in s tem podjetja močno povečala.

Pomen zadovoljstva potreb posameznika izhaja iz ugotovitev, ki so potrdile, da storilnost narašča sorazmerno z dobrim ravnanjem z zaposlenimi. Zato je treba obravnavati zaposlene kot osebnosti s svojimi potrebami.

## 2.6 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Ko govorimo o dejavniki zadovoljstva pri delu, se sprašujemo po motivaciji za delo. Če znamo odgovoriti na to vprašanje, lažje uskladimo želje delavcev s potrebami in željami delovnega okolja.

Naj naštejemo nekaj dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu (Les 2000, 4–17):

- Delavci dobro delajo, so kreativni in učinkoviti le, če so *zadovoljni*. Zadovoljni pa so, če v delu najdejo smisel, če nanje prenesemo odgovornost za delo in če jim management daje povratne informacije o doseganju delovnih rezultatov.
- *Plača* – raziskave so pokazale, da plača spada med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več delal.
- *Varnost* se nanaša na stalnost zaposlitve. Varen človek občuti, da ima sposobnosti in možnost, da svoje delo obdrži. Pomembnost varnosti s starostjo rahlo narašča in je manj pomembna pri ljudeh z višjo izobrazbo. Ti imajo več možnosti izbire delovnih mest.

- *Delovni pogoji* –ugodnosti parkiranja, prehrana, svetloba, temperatura, sanitarne ugodnosti in podobno, so pogoji, ki naj bi bili ugodni, da zaposleni lažje opravljajo svoje delo. Ta dejavnik ni tako pomemben med dejavniki, zelo malo prispeva k zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu.
- Management spoznava, da zadovoljstva pri delu ni brez *kakovosti delovnega življenja* zaposlenih. To je izraženo z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe.
- Eden pomembnih dejavnikov zadovoljstva pri delu so *pozitivne spodbude* pri delu, ki jih je zaposleni deležen za svoj vložek pri delu.
- Ne smemo pozabiti na *občutek koristnosti* dela in prispevek k skupnemu cilju.
- Prav tako je *tekmovanje* eden od pomembnih dejavnikov, predvsem tekmovanje s samim seboj ali tekmovanje z namenom, da presežemo določene cilje.

Pričakovanja o tem, kaj mora podjetje nuditi posamezniku za njegovo delo, lahko poimenujemo kot »psihološko pogodbo«. Pričakovanja se nanašajo tako na materialne kot tudi na nematerialne dejavnike. Mnogi nematerialni dejavniki lahko na prizadevnost posameznikov vplivajo celo bolj kot plače, nagrade in bonitete.

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala do naslednjih zaključkov: niti ene same človekove dejavnosti nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, znani in neznani. Zato ne bomo nikoli dobili univerzalne resnice o tem, zakaj človek dela, čeprav najdemo v strokovni literaturi številne teorije, ki poskušajo razložiti človekov odnos do dela oziroma od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo (Lipičnik 1998, 155).





### 3 KULTURA IN KLIMA PODJETJA

Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot »način, kako delamo in mislimo v podjetju«. Gre za skupne predpostavke, verovanja, vrednote in norme organizacije, ki določajo skupne vzorce vedenja in ravnanja.

Kulturo lahko opredelimo kot sistem razširjenih vrednot, ki v povezavi z ljudmi v podjetju, organizacijsko strukturo in kontrolnimi sistemi oblikujejo vedenjske norme. Kultura podjetja je pomembna, ker predstavlja osnovo, na podlagi katere se izvršuje delo v podjetju.

Vsako podjetje ima lastno kulturo, odvisno od sodelavcev, starosti podjetja, stila vodenja, tehnologije, ki se uporablja, in okolja, v katerem deluje (Lipičnik 1998, 80–82).

Kakor ločujemo posameznike po različnih osebnostnih lastnostih, različnih vrednotah in prepričanjih, tako delimo organizacijsko kulturo po sistemu vrednot, prepričanj in oblik vedenja zaposlenih. Ko se posameznik pridruži neki organizaciji, se sooča z vrednotami, ki so podobne njegovim osebnim ali pa so popolnoma drugačne. Novi zaposleni vrednote okolja sprejme in jih upošteva pri delu, tako čez čas postanejo del običajnega vedenja oziroma kulture (Lipičnik 1998, 80–82).

Kultura organizacije vpliva na to, kakšne organizacijske cilje si podjetja postavijo in kako jih dosežajo. V kulturi so namreč pogosto zasidrani vzroki za uspeh ali neuspeh posameznega podjetja.

Medtem ko predstavlja organizacijska kultura skriti okvir organizacije, predstavlja organizacijska klima vidni vidik življenja in dela vsake organizacije.

Pri prebiranju strokovne literature, sem opazila veliko izrazov, ki jih avtorji navajajo za označevanje organizacijske klime: organizacijska klima ali klima v organizaciji, poslovna klima, delovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala ali preprosto klima.

Iz zgoraj navedenih poimenovanj sledi, da pri preučevanju in razlagi pojma organizacijske klime ni enotnega poimenovanja in razumevanja organizacijske klime. V nadaljevanju sem uporabljala izraz organizacijska klima.

»Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.« (Lipičnik 1998, 73)

Organizacije pa se ne razlikujejo le po organizacijski strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Tako individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem razmerju ustvarjajo organizacijsko klimo.

Organizacijska klima pomeni tudi, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela, kar pomeni, da jo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji.

Pojem klime je usmerjen v opisovanje sedanjega stanja v organizaciji, medtem ko je kultura bolj globalen pojem, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost.

Zavestno se v podjetjih trudimo ustvariti takšno klimo, ki bi omogočala čim boljše izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji.

### **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)

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.

Organizacijska klima in njene dimenzije so v podjetju vedno prisotne, zato jih ni treba iskati. Vprašanje je le, katere nas zanimajo, in za te je treba ugotoviti, kaj se z njimi dogaja.

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,
- 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. Dobljene rezultate ustrezno analiziramo.

Organizacijsko klimo ugotavljamo predvsem zato, da bi ugotovitve uporabili pri povečanju organizacijske učinkovitosti. Ali drugače: zanima nas kako vedenje ljudi vpliva na uspešnost organizacije (Lipičnik 1998, 77–78).

### 3.2 Vpliv organizacijske klime na učinkovitost

Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico – slab ali dober rezultat. Posameznik se klimi v organizaciji prilagaja, kar je koristno, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljšo prihodnost. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime (Lipičnik 1998, 73–74).

Za organizacije so merilo uspešnosti doseženi storilnostni cilji.

Socialno-emotivne cilje organizacija doseže, ko uspe uresničiti pomembne motivacijske cilje svojih članov. Zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počenja. Če se uresničijo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnost višja, to pa povečuje njihovo učinkovitost pri delu.

Raziskave organizacijske klime so pogosto uporabljen instrument in so največkrat povezane z ugotavljanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višina plače in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci in drugo.

Dandanes se mora management v podjetju odzivati na področje managementa človeških virov kot enega ključnih dejavnikov, da bi dosegli učinkovitost in konkurenčnost poslovanja. Vse aktivnosti managementa človeških virov, kot so izobraževanje in razvoj zaposlenih, nagrajevanje, ocenjevanje dela in rezultatov, neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Učinkovito je ocenjevanje dela zaposlenih.

»Ocenjevanje dela zaposlenih lahko opredelimo kot proces ugotavljanja kakovosti in količine opravljenega dela z namenom, da bi sprejeli čim bolj objektivne kadrovske odločitve.« (Treven 1998, 27)

Spremljanje delovne uspešnosti in ocenjevanje dela zaposlenih nam zagotavlja vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne razvojne ukrepe. Mislimo predvsem na ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti posameznika. Naj navedem nekaj primerov:

- ustrezno nagrajevanje,
- izobraževanje in izpopolnjevanje,
- možnost napredovanja,
- z razvojem osebnosti povezani ukrepi in dejavnosti,
- ukrepi, povezani z organizacijskim razvojem.

Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na ustreznih merilih. Izvajamo ga s pomočjo ustreznih instrumentov. Eden izmed teh je merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu (Možina 1998, 50).

Rezultati aktivnosti ocenjevanja dela kažejo, da lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Potreben je celovit pristop, ki posega v klimo podjetja, v proces vodenja in razvoja sodelavcev ter upošteva osredotočenje na strateške cilje in uresničevanje vizije, če želimo doseči visoko produktivnost.

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem s sodelovanjem vseh pri oblikovanju ciljev in iz njih izhajajočih nalog.

»Šola medosebnih odnosov (Etzioni 1964) izhaja iz predpostavke, da bo najučinkovitejša organizacija z dobrimi medosebnimi razmerji. Avtorji te šole ugotavljajo, da delavci ne morejo biti srečni v hladni, formalni in racionalni atmosferi znanstvene organizacije dela.« (Florjančič, Bernik in Novak 2004, 143)

Kritika tega pravi, da to ni točno, saj so trdna organizacija in točno določene obveznosti nujni elementi sodobne organizacije. Nadaljuje s tem, da si organizacije ni mogoče zamisliti kot skladno enotnost interesov, niti kot področje poenotenja interesov, temveč kot široko polje borbe in tekmovanja pri določanju širših ciljev. Mehanizem tržne družbe je sistem razmerij, ki upošteva interese celotne organizacije (Florjančič, Bernik in Novak 2004, 145).

Da bi management organizacije dosegal cilje organizacije, ki jih lahko izrazimo z različnimi ekonomskimi in drugimi kategorijami, mora zagotavljati aktivnosti na naslednjih področjih:

- nuditi sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev,
- izdelati postopke nagrajevanja zaposlenih,
- nuditi učinkovit sistem komuniciranja,
- omogočati programe izobraževanja in razvoja zaposlenih,
- prilagajanje zakonskim določilom v zvezi z delovnimi merili.

## **4 PREDSTAVITEV IN OSNOVNA DEJAVNOST DRUŽBE LTD, D. O. O.**

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Družba LTD, d. o. o. je bila ustanovljena leta 2002, vendar je kot druga pravnoorganizacijska oblika in z drugačnim imenom delovala že od leta 1991.

Možnost za sodelovanje z Luko Koper in ustanovitev družbe se je pokazala ob osamosvojitvi Slovenije, ko se je takratno vodstvo Luke odločilo, da bo del svojih storitev preneslo na podizvajalce (kakor danes imenujejo vsa zasebna podjetja v Luki), ki delujejo v sklopu celotne ponudbe pristaniških del.

Od takrat naprej je družba zaposlovala vedno večje število delavcev, kar danes znaša v dejavnosti luških transportnih del 34 strokovno usposobljenih sodelavcev z izkušnjami za specifična dela prekladanja, pretovora in transporta z ustrezno mehanizacijo.

Družba se poleg osnovne dejavnosti luških transportnih del ukvarja še z drugimi dejavnostmi, kjer zaposluje ostale sodelavce, ki pa niso predmet obravnave v tej diplomski nalogi (LTD, d. o. o. 2005).

Cilji podjetja so jasno začrtani, hkrati predstavljajo vizijo podjetja:

- opravljanje storitev na najvišji možni Kakovostni ravni,
- dolgoročna stabilnost in donosnost poslovanja,
- zadovoljstvo zaposlenih, kupcev in lastnikov.

Glede na rezultate poslovanja ugotavljamo, da podjetje sledi začrtani smeri. In prav to vztrajanje pri zamišljenem ter potrditev razvojnih zamisli in konceptov, ki so že od začetka ostali nespremenjeni, je morda najbolj pomembno.

### **4.2 Predstavitev panoge**

Osnovna značilnost panoge je pretovarjanje in skladiščenje tovora, ki se izvaja s specializirano mehanizacijo, s transportnimi sistemi ter z usposobljenimi izvajalci.

Dejavnost družbe LTD, d. o. o. sovпада s panogo Luke Koper, d. d., enem vodilnih podjetij primorske regije. Luka Koper je edino slovensko tovorno pristanišče, preko katerega poteka transportna povezava do prekomorskih tržišč. Predstavlja logistično-distribucijski center za blago, ki nudi hiter in učinkovit dostop v Evropo.

Ta panoga spada v storitveno dejavnost, ki trži celovito ponudbo pristaniške dejavnosti. Kakovostne storitve so pogoj za naše dolgoročno uspešno delovanje. Zato si vsi v procesu izvajanja pristaniških storitev prizadevamo za izvajanje storitev brez napak in s polno odgovornostjo.

Nagle in obsežne spremembe na področju blagovnega transporta v svetu predstavljajo vsem ponudnikom transportnih storitev nove izzive. Zato prihaja v ospredje potreba po združevanju v sisteme grozda, torej sodelovanje znotraj panoge in

med panogami, v kar nas sili mednarodna konkurenčnost celotnega gospodarstva. Gre za neke vrste pospešitev sistema, ki kaže velik razvojni potencial.

Gospodarski učinki pristaniške dejavnosti se multiplikativno odražajo v neposrednem in širšem okolju. Ti učinki so najbolj neposredni v dejavnostih primorskih, cestnih in železniških prevoznikov ter v trgovinskih, gostinskih in drugih storitvah.

### **4.3 Organiziranost in kadri**

#### **4.3.1 Organiziranost**

Izkušnje delovanja malih podjetij kažejo, da v njih obstaja manj možnosti uvedbe procesov in sistemov upravljanja z ljudmi. Pri manjših, družinskih podjetjih tudi v načinu poslovanja prevladujejo družinske vrednote in dokaj neformalni odnosi ter postopki dela. Ko pa podjetje prične rasti, se postopki nujno formalizirajo in delo z ljudmi postane neobvladljivo, če izgubimo nadzor.

Zakonodaja predpisuje nujno kadrovske administracije: evidenco o zaposlenih, obračuni plač, vodenje zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja. Zaradi pomanjkanja znanj in zaradi praktičnosti se dandanes obračun plač večinoma izvaja v okviru zunanjih računovodskih servisov. Osnovni kadrovske sistemi se začnejo oblikovati, ko se odnosi formalizirajo: pravilniki, opisi in sistemizacija delovnih mest, sistemi ocenjevanja in nagrajevanja.

Sistemi izobraževanja niso stalno prisotni, temveč so to posamezne akcije takrat, ko podjetnik začuti primanjkljaj v znanju sodelavcev. Za izobraževanje skrbi podjetnik sam.

Vedno bolj pričenjajo mala podjetja upoštevati strateški vidik človeških virov, odločajo se za določen pristop ali za uporabo upravljaljskega orodja, s katerim bodo posredno ali neposredno dosegala zelene načine obnašanja in dela v podjetju. Zato postaja delo z osebje eno pomembnejših aktivnosti v organizaciji. (SIQ 2005, 1–33)

#### **4.3.2 Kadri**

Kadri imenujemo ljudi, ki nekaj znajo na nekem področju. S svojim znanjem, sposobnostmi, delovnimi navadami in izkušnjami so del uresničevanja ciljev neke družbe. Od njih sta odvisni organiziranost in uspešnost poslovanja.

»Kadrovske management je proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose.« (Merkač 1998, 5)

Zaposlovanje kadrov je proces, je vsakdanji postopek v poslovanju neke družbe. Izvaja ga kadrovske služba, vendar končne odločitve nastanejo v sodelovanju z vodji.

Proces zaposlovanja kadrov vključuje različne postopke, od izkazane potrebe po zasedbi delovnega mesta do sklenitve delovnega razmerja. Zaposlovanje se praktično začne tedaj, ko je na razpolago prosto delovno mesto (Možina 1998, 3–5).

V družbi LTD, d. o. o. poteka zaposlovanje v naslednjih korakih (Belčič 2002, 16):

- ugotavljanje potreb po zasedbi delovnega mesta,
- pridobivanje ustreznih kadrov,
- izbiranje in razporeditev kadrov,
- sprejemanje in uvajanje v delo,
- prilagajanje utečenemu delovnemu procesu.

Potreba po zaposlitvi novega delavca se največkrat pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih ali zaradi rasti organizacije.

Pridobivanje je postopek privabljanja ciljnih skupin in služi usmerjanju pozornosti in motiviranju za prijavo na določeno delovno mesto. Načinov vabljenja je več, pogosto pa so kombinirani.

V obravnavani družbi pridobivamo nove sodelavce preko notranjih virov, po metodi neformalnega pridobivanja osebja, kar se je do sedaj izkazalo kot najbolj učinkovito, saj delavci priporočijo delo znancem, ki so že ob nastopu dela delno seznanjeni s potekom dela in z organizacijo. Drugi način iskanja kadrov, ki ga družba uporablja, je trg delovne sile: zavod za zaposlovanje (LTD, d. o. o. 2005).

Ugotavljamo, da so delavci, ki pridejo v organizacijo preko znancev, različno ustrezni, da vsi ne ostanejo enako dolgo in ne dosegajo enakih delovnih rezultatov.

Delavca ob nastopu dela seznanimo z organizacijo, njenimi pisnimi in nepisanimi pravili, sicer pa vsakega novega zaposlenega delavca uvedemo v delo po programu, ki obsega predvsem naslednje naloge:

- seznanitev s podjetjem, politiko, cilji podjetja,
- seznanitev s potekom in organizacijo delovnega procesa,
- seznanitev z deli in nalogami delovnega mesta, za katerega je delavec sklenil delovno razmerje, z zahtevami, še posebej s predpisi o kakovosti in s predpisi o varstvu pri delu, ki jih je delavec dolžan izvajati oziroma jih upoštevati pri delu.

Izvajalci uvajanja so sodelavci, preko katerih nov zaposleni spozna fizično okolje in delovne procese in ki so dolžni sproti preverjati pridobljeno znanje delavca, ki ga uvajajo v delo.

Kako hitro in kako intenzivno teče proces socializacije posameznika in organizacije, je odvisno od posameznika. Večina nima težav z uvajanjem in kmalu postane polnovreden član organizacije (LTD, d. o. o. 2005).

Zelo pomembno je, ali je zaposlitev ponujena za nedoločen ali določen čas. Po ZDR se pogodba o zaposlitvi običajno sklepa za nedoločen čas, vendar je omogočeno tudi sklepanje za določen čas, če za to obstajajo utemeljeni razlogi, ki morajo biti obvezna

vsebina pogodbe o zaposlitvi. Pri sklenitvi pogodbe o zaposlitvi moramo biti natančni pri opredeljevanju pogodbene vsebine, saj ta predstavlja osnovo za vse pravice in obveznosti obeh strani v prihodnje (Belčič 2002, 67).

Zaradi zaposlovanja tujcev, katerih delovno razmerje je vezano na delovna dovoljenja, je v družbi zaposlenih veliko delavcev za določen čas. Prav tako ima družba opravka z izpolnjevanjem številnih pogojev, ki izhajajo iz Zakona o zaposlovanju in delu tujcev.

Ko delavec sklene delovno pogodbo, se delo v kadrovske dejavnosti ne konča, ampak se nadaljuje. S kadri se je treba nenehno ukvarjati, če želimo, da so rezultati posameznikovega dela taki, kot jih pričakujemo.

Zaposlovanje kadrov ni samostojna dejavnost, je večplastno in zapleteno razmerje med delodajalcem in delojemalcem, večino spoznanj črpa iz drugih znanstvenih disciplin, predvsem tistih, ki se ukvarjajo s človekom in družbo, kot so: pravo, psihologija, sociologija, organizacija dela in druge (Belčič 2002, 17).

Cilj vsakega podjetja, ki išče kandidate za zaposlitev, je gotovo dobiti najboljše. Prav tako vodi kandidate za zaposlitev pri odločitvi, s katerim podjetjem se bo odločil sodelovati, tudi to, kako v podjetju ravnajo z zaposlenimi.

Podjetje si prizadeva zaposlenim uskladiti njihovo delo v podjetju z vlogo v družini. Zasebno življenje lahko namreč pomembno vpliva na delovne rezultate posameznika.

## **4.4 Načrtovanje in izbira kadrov**

### **4.4.1 Načrtovanje**

Načrtovanje zaposlovanja je med pomembnejšimi strateškimi nalogami vsakega podjetja. Zagotavlja optimalno kadrovske zasedenost, ustrezno izobrazbeno strukturo in predvidevanje najustrežnejšega nabora kompetenc zaposlenih. Pod pojmom kompetence razumemo kombinacijo znanja, veščin in odnosov, ki omogočajo optimalno uspešnost.

Za predstavo o tem, kakšno naj bo želeno stanje kadrov, mora kadrovske management zbirati, pretehtati in kombinirati množico razpoložljivih informacij:

- kakšna je vizija podjetja in kaj predvidevajo dolgoročni in kratkoročni načrti,
- kakšno je stanje kadrov – izobrazba, usposobljenost, starost, motiviranost,
- kakšne poslovne priložnosti ima podjetje,
- kakšni kadri so na voljo na trgu delovne sile.

S primerjavo obstoječega lahko oblikujemo napoved o potrebah po kadrih (Andrejčič et al. 2002, 10–17).

Najosnovnejši, operativni del ravnanja s človeškimi viri vsakega podjetja je vodenje kadrovske evidenc. V podjetjih so običajno podatki o zaposlenih shranjeni v računalniških podatkovnih bazah, za delo z evidencami pa imajo podjetja ustrezne računalniške programe.



Glede podatkov o zaposlenih je treba opozoriti, da lahko podjetje o zaposlenih zbira le podatke, ki so povezani z delom. Statistično obdelani podatki o zaposlenih nam služijo za pregled strukture zaposlenih, na primer po stopnji izobrazbe, po starosti in po delovni dobi (Možina 1998, 43–46).

»Načrtovanje kadrov pomaga organizaciji zagotoviti, da ta nima prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov in da so ljudje z določeno izobrazbo, usposobljenostjo na ustreznih delovnih mestih.« (Možina 1998, 35)

#### *Načrtovanje v družbi LTD, d. o. o.*

Ugotavljamo, da je načrtovanje kadrov in njihov razvoj v podjetju LTD, d. o. o. premalo razvito. Vendar pa je pomembno že to, da se zavedamo, da je treba nameniti pozornost kadrovskemu načrtovanju, če želimo resnično dosegati zastavljene cilje, med katere spada tudi definicija lastnih planov, s katerim skušamo predvideti obstoječe kot tudi razvojne potrebe podjetja.

Zaenkrat izvajamo le kratkoročne plane kadrov, ti definirajo krajše časovno obdobje enega leta, ter analizo kadrovske strukture. Običajno je plan kadrov narejen enkrat letno, lahko pa se kasneje med letom dodajajo spremembe, ki temeljijo na novih informacijah. Temeljna analiza, ki proučuje zaposlene v podjetju, zaposlene razvršča po funkcijah, ki jih opravljajo, po njihovem poklicu, stopnji izobrazbe. Prav tako je pomembna analiza zaposlenih po starosti, ker pomaga rešiti probleme starejših delavcev. Analiziramo odhode zaposlenih, da lahko zapolnimo prosta delovna mesta, ter vzroke za odhod zaposlenih.

Naslednje analize se nanašajo na izostajanja od dela.

Na osnovi teh analiz nato ugotavljamo pomembnejše spremembe, dejavnike, ki vplivajo na kadrovsko stanje, in izračunavamo posamezne korektivne faktorje, kot so: fluktuacija, absentizem, nesreče pri delu, upokojitve, pregled delavcev po starosti in spolu. Vsak izmed navedenih analiziranih dejavnikov je v neposredni povezavi z drugimi ter so nujno potrebni za ugotavljanje doseganja zastavljenih ciljev (LTD, d. o. o. 2005).

Običajno poteka spremljanje nastalih sprememb v kadrovske evidenci. Ta mora zajemati vse podatke za kadre v organizaciji, z njo ocenjujemo uspešnost, sposobnost in možnosti opravljanja nalog. Kadrovska evidenca je osnovna baza za izdelavo kadrovskih analiz in sprejemanje odločitev, kar pomeni, da na podlagi teh podatkov lahko sklepamo:

- s kakšnim uspehom opravljajo zaposleni svoje naloge na delovnem mestu,
- kakšne sposobnosti imajo in
- kakšne so ambicije, motivacija in možnosti izpopolnjevanja zaposlenih.

#### **4.4.2 Izbiranje**

Izbiranje kadrov je ena od primarnih funkcij vsake kadrovske službe v podjetju.

Izbiranje kandidata, ki najbolj ustreza pričakovanim zahtevam delovnega mesta, je proces zaporedja posameznih presoj kandidatov. Podatki iz vlog, dokazila in priporočila nam dajo osnovne podatke o kandidatu (Belčič 2002, 130).

Izbiranje in razporejanje kadrov lahko opredelimo kot logično zaporedje štirih korakov (Belčič 2002, 79):

- prvi korak: ugotoviti nove potrebe za delo,
- drugi korak: pridobiti kandidate,
- tretji korak: spoznati kandidate,
- četrti korak: izbrati in razmestiti kandidate.

Ena najosnovnejših dejavnosti v podjetju je analiza dela, iz česar pozneje izhajajo opisi del in nalog v sistemizaciji delovnih mest. Vsebina ni predpisana, prepuščena je delodajalcu, ker se delodajalci zelo razlikujejo med seboj glede na številne spremenljivke.

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujno potrebne za njegovo uspešno izvedbo. Razen tega se identificirajo še razmere in pogoji, v katerih delo poteka. Gre za sistematičen in objektivni postopek zbiranja pomembnejših informacij o delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se izvajajo.

Analiza dela je široko uporabna. Potrebujemo jo za večino pomembnih kadrovske dejavnosti v podjetju: pridobivanje in izbiro kadrov, ocenjevanje delovne uspešnosti, oblikovanje sistemov nagrajevanja, oblikovanje in spreminjanje del in nalog. Z oblikovanjem del in nalog povezujemo posamezne naloge v celoto, ki predstavlja obseg zadolžitvev, ki jih lahko opravi zaposleni v normalnem delovnem času.

V organizacijskem smislu je to delovno mesto (Belčič 2002, 79–80).

Načinov za pridobivanje kandidatov je veliko: štipendiranje, oglaševanje prostih delovnih mest, osebni stiki preko znancev in prijateljev, s predhodnim delom kot študent in drugo.

*Izbiranje kadrov v družbi LTD, d. o. o.*

V podjetju sta v navadi dva načina pridobivanja kadrov:

- preko notranjih virov: po metodi neformalnega pridobivanja kandidatov,
- pridobivanje osebja iz zunanjih virov.

Zaposlovanje po zvezah in poznanstvih uporabljajo mnogi delodajalci. V teh primerih upoštevamo poznavanje osebe, ki je znanec, prijatelj, delavec. Ob tem je treba upoštevati možnost, da je kandidat popolnoma zgrešen in da smo morebiti odklonili drugega zelo kvalitetnega kandidata.

Za izbiranje delavcev velja, da je to dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posameznikom. Ne izbira le organizacija delavcev, temveč tudi delavci izbirajo organizacijo. Pri izbirnem postopku uporabimo metode in poti glede na čas, ki ga imamo. Jasno je, da pridobivanje in izbiranje kadrov z vsebinskega vidika ne more

potekati enako pri vseh delodajalcih, za vse primere in situacije. Končno izbiro poda direktor (LTD, d. o. o. 2005).

Ključni problem izbire je, da v večini realnih situacij ne moremo dobro in neposredno preverjati njene kakovosti. Ne delodajalec ne drugi kandidati nimajo možnosti, da bi preverili, ali je bila sprejeta optimalna izbira.

#### **4.5 Analiza zaposlenih v družbi LTD, d. o. o. v dejavnosti luških transportnih del**

Človekovo delovanje je najpomembnejši dejavnik gospodarskega razvoja in poslovanja vsakega podjetja. Tako so vsi zaposleni delavci, ki imajo kakršnokoli izobrazbo in so zmožni opravljati dane naloge in opravila, dragocen vir poslovnega procesa skupaj z delovnimi sredstvi, delovnimi predmeti in storitvami (Možina 1990, 8).

Za učinkovito in ustvarjalno poslovanje je pomembno, da ima vsak zaposleni ustrezna znanja, sposobnosti in prilagodljivost, da uspe skupaj s sodelavci v delovnem kolektivu realizirati čim boljše rezultate. Uspešnost poslovanja je odvisna tudi od stopnje identifikacije posameznikov s cilji poslovanja in s podjetjem kot celoto. Večja stopnja identifikacije pozitivno deluje na uspešnost poslovanja.

V kolektivu pa niso pomembni le rezultati, ampak tudi zadovoljstvo in delovno razpoloženje zaposlenih, torej organizacijska klima v podjetju. V ugodnih delovnih razmerah lahko zaposleni, če so za svoje delo tudi stimulatивно nagrajevani, ustvarijo boljše rezultate, kot bi jih v drugačnih, slabših razmerah.

Zaradi tako velike vloge, ki jo imajo zaposleni v poslovnem procesu, mora analiza poslovanja spremljati tako zaposlene kot tudi spremembe v zaposlenih in ugotovljati njihov vpliv na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Spremljati in ocenjevati moramo predvsem tiste znake, po katerih se zaposleno osebje kot gospodarski potencial more spreminjati in s tem more spreminjati tudi uspešnost gospodarjenja (Lipovec 1983, 175).

V svoji diplomski nalogi sem zaposlene spremljala in ocenjevala po naslednjih merilih:

- število zaposlenih,
- struktura zaposlenih,
- dinamika števila zaposlenih in
- izkoriščenost delovnega časa.

##### **4.5.1 Število zaposlenih**

V podjetju število zaposlenih ugotavljamo v kadrovskem oddelku. Vse podatke, ki so potrebni za analizo, zbiramo v kadrovske evidenci. Vsak podatek o številu zaposlenih kaže stanje v nekem trenutku. Ker se analiza poslovanja opravi za neko časovno

obdobje, je treba trenutni podatek prevesti v intervalni podatek. Zato sem iz trenutnih stanj izračunala povprečno število zaposlenih. Seštevek končnih mesečnih stanj sem delila s številom stanj:

$$\text{Povprečno število zaposlenih} = \frac{31. 1. + \dots + 31. 12.}{12}$$

Število zaposlenih ter izračunano število zaposlenih sta prikazana v tabeli 4.1.

**Tabela 4.1** Število zaposlenih v družbi LTD, d. o. o. v letih 2003 in 2004

Element	leto 2003	leto 2004	indeks 2004/2003
Začetno stanje 31. januar	35	37	105,7
Končno stanje 31. december	38	34	89,4
Povprečno število zaposlenih v obdobju	37,83	36,2	95,8

Vir: Kadrovska evidenca družbe LTD, d. o. o.

Kot je razvidno iz tabele 4.1, se število zaposlenih nenehno spreminja.

Na začetku leta 2003 je bilo zaposlenih 35 delavcev, do konca leta 2003 se je število povečalo na 38 delavcev. 31. decembra 2003 je eni osebi potekla pogodba o zaposlitvi, zato je bilo na začetku leta 2004 zaposlenih 37 delavcev, na koncu leta 2004 pa 34 delavcev. Povprečno število zaposlenih se je v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 zmanjšalo za 4,2 %.

Samo na osnovi ugotovljenih podatkov o številu zaposlenih ni mogoče sklepati o pozitivnem ali negativnem vplivu na uspešnost poslovanja. Če pa bi primerjali obseg storitev s številom zaposlenih, bi lahko ugotovili, kolikšen vpliv je imelo zmanjšanje povprečnega števila zaposlenih v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 na uspešnost poslovanja družbe, kar je že domena finančnih pregledov družbe.

#### **4.5.2 Struktura zaposlenih**

Strukturo zaposlenih opazujemo zaradi preglednosti ocene vpliva zaposlenih na uspešnost poslovanja. Strukture zaposlenih so različne:

- struktura zaposlenih po spolu,
- struktura zaposlenih po izobrazbi,
- struktura zaposlenih po usposobljenosti.

Ker so v proučevanem podjetju zaposleni le moški, sem analizo strukture zaposlenih po spolu opustila. Delež moških na delovnem mestu luški transportni delavec je torej 100 %.

V nadaljevanju sem razčlenila zaposlene po formalni izobrazbi. Pri tem je treba poudariti, da so obravnavani le operativni delavci v družbi.

Kvalifikacijska struktura je prikazana v tabeli 4.2.

**Tabela 4.2** Kvalifikacijska struktura zaposlenih v družbi LTD, d. o. o. na dan 31. december v letih 2003 in 2004

Element	leto 2003		leto 2004		indeks 2004/2003
	Število	Delež (v %)	Število	Delež (v %)	
1. Nedokončana osnovna šola, osnovna šola (I., II., III. st.)	18	47,37	16	47,06	88,80
2. Poklicna srednja šola (IV. st.)	13	34,21	11	32,35	84,60
3. Srednja strokovna šola (V. st.)	7	18,42	7	20,59	100,00
4. Višja šola (VI. st.)	0	0,00	0	0	0,00
5. Visoka šola (VII. st.)	0	0,00	0	0	0,00
6. Specializacija, podiplomski študij	0	0,00	0	0	0,00
7. Skupaj	38	100,00	34	100,00	89,40

Vir: Kadrovska evidenca družbe LTD, d. o. o.

Na podlagi podatkov iz tabele ugotavljam, da je največ izobrazbene strukture v letih 2003 in 2004 med I. in III. stopnjo, to je 16 ter 18 delavcev oziroma 47,06 % ter 47,37 %, kar sovпада s potrebami družbe za delovno mesto luško-transportnega delavca. Treba je upoštevati dejstvo, da so ti delavci priučeni in usposobljeni za delo za različne profile dela v luki. V izobrazbeni strukturi s IV. in V. stopnjo so ostali delavci, kar predstavlja visok delež zaposlenih z višjo izobrazbo od zahtevane, kar je dobrodošlo, vendar ne vpliva na uspešnejše delo. Klasična napaka je, da precenjujemo pomen usposobljenosti. Nič ni sicer narobe, če je delavec višje usposobljen, vendar se moramo zavedati, da usposobljenost sama po sebi še ne zagotavlja uspešnosti.

V nadaljevanju ugotavljam, da se je v letu 2004 zmanjšalo število zaposlenih v skupini od I. do III. stopnje ter v IV. stopnji, V. stopnja je ostala nespremenjena, zato lahko trdimo, da se je izobrazbena struktura nekoliko izboljšala.

Pogoj za uspešnejše izvajanje zahtevnejših del je fizična moč, dvig splošne organizacijske klime, prav tako dvig izobrazbene ravni na podlagi dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja delavcev na vseh ravneh in za različne profile.

Poleg kvalifikacijske strukture zaposlenih sem pregledala tudi strukturo zaposlenih po usposobljenosti na dan 31. december v letih 2003 in 2004, kar je pri luško-transportnem delu skorajda bolj pomembno kot formalna izobrazba. Struktura zaposlenih po usposobljenosti je prikazana v tabeli 4.3.

**Tabela 4.3** Stanje po usposobljenosti na dan 31. december v letih 2003 in 2004

Element	leto 2003	leto 2004	indeks 04/03
Luško transportni delavec	17	12	70,60
Voznik: viličarist	21	22	104,70
Skupaj	38	34	89,47

Vir: Kadrovska evidenca družbe LTD, d. o. o.

Iz tabele 4.3 je razvidno, da je bilo 31. decembra 2003 od skupaj 38 zaposlenih delavcev 17 luško-transportnih delavcev, 21 viličaristov, v 31. decembra 2004 pa od skupaj 34 delavcev 12 luško-transportnih delavcev, 22 viličaristov. Iz podatkov je razvidno, da se je izobrazbena raven zaposlenih dvignila, kar je skladno s prizadevanji podjetja. Z manjšim številom delavcev v letu 2004 jih je bilo več usposobljenih za viličariste.

#### 4.5.3 Dinamika števila zaposlenih

Poleg ugotavljanja celotnega števila in strukture zaposlenih mora statistika spremljati tudi gibanje zaposlenih. Ker je tudi stalnost zaposlenih pomembna za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov, je treba z uporabo določenih pokazateljev spremljati gibanje zaposlenih.

Dinamiko zaposlenosti opredelimo kot rast ali padanje števila zaposlenih in njihovo fluktuacijo. Fluktuacija pomeni zamenjavo zaposlenih v določenem obdobju in ima vpliv na poslovanje. Novi delavci lahko prinesejo v kolektiv nove ideje, več motivacije, znanja, sposobnosti na eni strani, na drugi strani pa se za njihovo uvajanje porabi veliko časa, delodajalci pa nosijo tudi tveganje napačne odločitve.

Najpomembnejšo sliko o prometu zaposlenih nam da bilanca zaposlenih za določeno razdobje. Kazalci prometa zaposlenih slone na podatkih o sprejemu in odhodu zaposlenih. Poleg absolutnih podatkov računamo tudi koeficient fluktuacije (Bregar in Bešter 1992, 87).

Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju LTD, d. o. o. je prikazana v tabeli 4.4.

**Tabela 4.4** Bilanca zaposlenih v družbi LTD, d. o. o. v letih 2003 in 2004

Element	leto 2003	leto 2004	indeks 04/03
Začetno stanje 1. januar	35	37	105,7
Prišli od 1. jan. do 31. dec.	11	9	81,8
Odšli od 1. jan. do 31. dec.	8	12	150,0
Končno stanje 31. december	38	34	89,4
Povprečno število zaposlenih	37,83	36,25	95,8

Vir: Kadrovska evidenca podjetja LTD, d. o. o.

Iz bilance zaposlenih je razvidno zmanjšanje števila zaposlenih v letu 2004 glede na leto 2003 za 4,2 %, če upoštevamo povprečno število zaposlenih v obeh letih. Vzroke lahko poiščemo v anketi »zadovoljstvo zaposlenih pri delu«, ki izkazuje nezadovoljstvo delavcev s plačami.

V letu 2003 se je na novo zaposlilo 11 delavcev, tega leta je odšlo osem delavcev. Leta 2004 se je na novo zaposlilo devet delavcev, odšlo jih je 12. Število prihodov se je leta 2004 v primerjavi z letom 2003 zmanjšalo za 18,2 %, število odhodov se je povečalo za 50 %, kar kaže na zaskrbljujoče stanje v podjetju.

Iz bilance zaposlenih lahko izračunamo bruto in neto koeficiente fluktuacije.

Fluktuacija pomeni odhod zaposlenih iz organizacije zaradi različnih vzrokov, bodisi zaradi ovir, s katerimi se je posameznik pri delu srečal, ali zaradi lastnih interesov in ambicij.

Ker fluktuacija vpliva na kadrovsko politiko, je za družbo pomembna analiza vzrokov, zaradi katerih prihaja do zapuščenja. Vodstvo mora (Merkač 1998, 32):

- proučiti svoje ravnanje s kadri,
- ugotoviti vzroke fluktuacije,
- po potrebi primerno ukrepati.

Fluktuacijo pojmujeemo z dveh vidikov, kot pozitivno in kot negativno. Pozitivna pomeni odhajanje nesposobnih delavcev ali odhajanje neustreznih delavcev. Vse ostale odhode zaposlenih zaradi subjektivnih ali objektivnih vzrokov pa obravnavamo kot negativno fluktuacijo.

Vzroke za odhod ugotavljamo z različnimi metodami, najpogosteje se uporablja odhodni vprašalnik ali intervju.

Bruto koeficient fluktuacije izračunamo tako, da v števcu upoštevamo zamenjano osebje, to je število tistih, ki so prišli, ali število tistih, ki so odšli v obdobju, in sicer tisto, ki je manjše. V imenovalcu upoštevamo povprečno število zaposlenih, ulomek pa pomnožimo s 100. Neto koeficient fluktuacije dobimo, če razliko med številom delavcev, ki so prišli, in številom delavcev, ki so odšli v obdobju, delimo s povprečnim številom delavcev v tem obdobju (Lipovec 1983, 181). Oba koeficienta fluktuacije za družbo LTD, d. o. o. sta prikazana v tabeli 4.5.

**Tabela 4.5** Bruto in neto koeficient fluktuacije v družbi LTD, d. o. o. v letih 2003 in 2004

Element	leto 2003	leto 2004	indeks 2004/2003
Povprečno št. zaposlenih	37,83	36,25	95,80
Št. zamenjanega osebja	19	21	110,50
Razlika(prišli-odšli)	3	-3	/
Bruto koeficient fluktuacije	21,147	24,827	117,40
Neto koeficient fluktuacije	7,93	-8,275	-104,35

Vir: Kadrovska evidenca podjetja LTD, d. o. o. za leto 2003 2004

Bruto koeficient fluktuacije kaže, da se je v letu 2003 zamenjalo 21,147 % delavcev, v letu 2004 pa 24,827 % delavcev, torej je trend fluktuacije naraščal.

Neto koeficient fluktuacije za leto 2003 je 7,93 %, kar pomeni, da je bilo več prihodov kot odhodov. V letu 2004 je neto koeficient fluktuacije negativen, kar pomeni, da je bilo odhodov več kot prihodov.

Vzroki odhodov v podjetju so prikazani v tabeli 4.6.

**Tabela 4.6** Vzroki odhodov za leto 2003 in leto 2004

Element	leto 2003	leto 2004	indeks 2004/2003
sporazumno, na lastno željo,			
po zakonu	7	9	128,50
potek določenega časa	/	/	/
odpoved pogodbe	1	2	102,00
smrt	/	/	/
redne upokojitve	/	/	/
invalidske upokojitve	/	1	/
prenehanje delovnega dovoljenja	/	/	/
skupaj	8	12	150,00

Vir: LTD, d. o. o. 2005

V letu 2004 so odhodi presegli odhode iz leta 2003 za 50 %. V letih 2003 in 2004 se je največ delavcev odločilo zapustiti družbo po lastni želji, in sicer v letu 2003 sedem delavcev in v letu 2004 devet delavcev, kar v deležu rasti predstavlja 28,5 % delavcev. V letu 2003 je bila izrečena ena odpoved pogodbe o zaposlitvi, v letu 2004 pa dve odpovedi. V letu 2004 je bila ena invalidska upokojitev kot posledica dolgotrajne bolezni.



#### 4.5.4 Izraba delovnega časa zaposlenih

Poslovni rezultati v podjetju niso odvisni le od števila zaposlenih in od njihovih lastnosti, ampak tudi od pravilne izkoriščenosti časa. Dejansko delovni čas v podjetju ni v celoti izkoriščen. Vzrokov za to je več in po svoji naravi tudi različno vplivajo na neizkoriščenost časa. V podjetju namreč ne delajo 24 ur, možni so prazniki in drugi prosti dnevi, prekinitve dela iz različnih razlogov, bolezenski izostanki, dopusti itd.

Kazalci izkoriščenosti delovnega časa slone na primerjavi dejansko opravljenega časa in fonda časa, ki je na voljo v določenem časovnem obdobju. Fond časa, ki je na voljo, je lahko koledarski fond časa ali pa z delovno zakonodajo določen fond časa.

Kako je podjetje LTD, d. o. o. izrabljalo razpoložljivi delovni čas, je prikazano v tabeli 4.7.

**Tabela 4.7** Bilanca koledarskega časa zaposlenih v podjetju LTD, d. o. o. v letih 2003 in 2004 ter stopnja izrabe delovnega časa

Element	leto 2003	leto 2004	indeks 2004/2003
Povprečno število zaposlenih	37,83	36,25	95,82
Število delovnih dni v letu	261	262	100,38
Možne koledarske ure (fond časa)	2.088	2.096	100,38
Možne koledarske ure za vse zaposlene	78.989,04	75.980	96,19
Neplačani izostanki	0	0	0,00
Plačane opravljene ure	67.140,65	66.102,6	98,45
Stopnja izrabe delovnega časa	85	87	102,00

Vir: LTD, d. o. o. 2005

Možne koledarske ure iz bilance koledarskega časa za vse zaposlene sem izračunala tako, da sem pomnožila število delovnih dni v letu s povprečnim številom zaposlenih ter z osemurnim delavnikom. Število možnih koledarskih ur se je v letu 2004 zmanjšalo za 3,81 % glede na leto poprej.

V bilanci koledarskega časa zaposlenih so se v opazovanem obdobju vse postavke nekoliko spremenile. Najbolj se je v letu 2004, glede na leto 2003, zmanjšalo povprečno število zaposlenih, prav tako so se zmanjšale možne koledarske ure, in sicer za 3,81 %, ter plačane opravljene ure za 1,55 %.

Iz zgornjih podatkov sem izračunala stopnjo izrabe delovnega časa zaposlenih, ki je opredeljena kot razmerje opravljenih delovnih ur in možnih koledarskih ur.

V letu 2004 je bila stopnja izrabe delovnega časa v podjetju 87 % in se je v primerjavi z letom 2003 povečala za 2 %. To pomeni, da je bil v letu 2004 delovni čas boljše izkoriščen kot v predhodnem letu.

#### **4.5.5 Ugotovitve**

Iz tabele 4.1, ki prikazuje število zaposlenih, je razvidno, da gre za malo podjetje, ki pokriva različne profile dela v Luki Koper.

Ker so finančni viri skromnejši, zahteve zaposlenih na področju nagrajevanja pa visoke, prihaja do fluktuacije. Torej ob spremljanju gibanja zaposlenih ugotovimo, da je v obravnavanem podjetju velik pretok prihajajočih in odhajajočih delavcev, zadnje leto predvsem odhajajočih. Vzroke za tako stanje pripisujemo težkemu fizičnemu delu in nezadovoljstvu s plačo, zato bi bila prvotna naloga družbe, da zaposlenim za dobro opravljeno delo zagotovi materialno stimulacijo.

Ne glede na obilo težav, s katerimi se srečujejo mala podjetja, želi vodstvo družbe obdržati sedanje število delavcev, ker le to omogoča izvrševanje vseh naročil za delo.

Bolj kakor kvalifikacijska struktura zaposlenih je za opravljanje luškega transportnega delavca pomembna struktura po usposobljenosti.

Tabela 4.3 prikazuje stanje usposobljenosti delavcev. Čeprav izsledki nekaterih raziskav GZS kažejo, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v malih podjetjih skromno, je situacija v družbi LTD, d. o. o. boljša, vendar še vedno odstopa od tega, kar bi bilo potrebno. Na tem področju bi si morali zastaviti nove naloge, začeti nove aktivnosti, ki bi omogočale v predvidenem času razviti znanja, spretnosti in nadgraditi osebne lastnosti.

V osnovi gre za prepoznavanje izobraževalnih potreb skladno z vizijo, strategijo in cilji podjetja; na osnovi teh se določi načrt za razvoj in usposabljanje vsakega zaposlenega.

Prav zaradi zavedanja o pomenu zadovoljstva zaposlenih pri delu se je družba odločila izpeljati raziskavo »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu«. V malem podjetju je pomembno, da se vse oblikuje skupaj z zaposlenimi, da bi se izognili napakam, ki jih včasih napravi vodstvo s tem, ko ne vidi napak v svojem podjetju. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšni sta obstoječa organizacijska klima ter motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Spoznanje, da so človeški viri strateškega pomena za podjetje, je vzpodbudilo vodstvo, da reagira na spremembe in da možnost notranjemu spreminjanju in prilagajanju. Pristopi, kako se podjetja lotijo spremljanja pokazateljev zadovoljstva, so različni, v družbi LTD, d. o. o. smo se odločili, da bomo informacije o tem, kaj je potrebno za boljše opravljanje obstoječega dela, pridobili z raziskavo »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu«.

## 5 RAZISKAVA

Vodstvo se je vedno s podporo vključevalo v delo raziskav podjetja, saj je tudi to eden od načinov seznanjanja s poteki dogajanja v notranjih in zunanjih okoljih podjetja, ki bistveno vplivajo na doseganje uspešnosti v okolju osnovne dejavnosti. Prav tako se zaveda, da lahko podjetja z dobrim potencialom za rast doseže plato rasti, ker ne upošteva dejstva, da deluje v spremenljivem, konkurenčnem okolju.

Sistematičen program preučevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu je pomemben del razvoja organizacije.

Kaj je klima in kaj je zadovoljstvo?

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja, ki so članom organizacije smiselni in pomembni. Pri raziskovanju klime je torej želeni okvir organizacija kot celota.

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih.

Vodilna ideja raziskave je, da se vodstvo zaveda pomena zadovoljstva zaposlenih, raziskava pa želi ugotoviti različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis označuje socialno okolje, to je organizacijo, v kateri delajo.

Pri raziskovanju klime smo se osredotočili na posamezne dimenzije klime. To število običajno niha od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže različne nabore dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime lahko pripišemo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom, kajti, ker je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi bilo težko pričakovati identičen nabor dimenzij klime v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov (GZS 2005, 4).

### 5.1 Anketa »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu in organizacijska klima«

Anketo »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu in organizacijska klima« smo v družbi izvedli prvič. Kot pripomoček za merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu smo uporabili anketni vprašalnik modela SiOK (slovenska organizacijska klima), ki ga je pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem GZS za projekt raziskovanje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah (GZS 2005, 3–5).

Vprašalnik smo nekoliko modificirali in prilagodili dejavnosti družbe, sestavljen je iz velikega števila trditev. Te so zastavljene kot vprašanja zaprtega tipa, opisujejo različne dimenzije klime v organizaciji. Zajela sem devet temeljnih dimenzij:

1. organiziranost,
2. strokovna usposobljenost in učenje,
3. odnos do kakovosti,
4. notranje komuniciranje in informiranje,
5. notranji odnosi,
6. vodenje,
7. pripadnost organizaciji,
8. motivacija in zavzetost,
9. nagrajevanje.

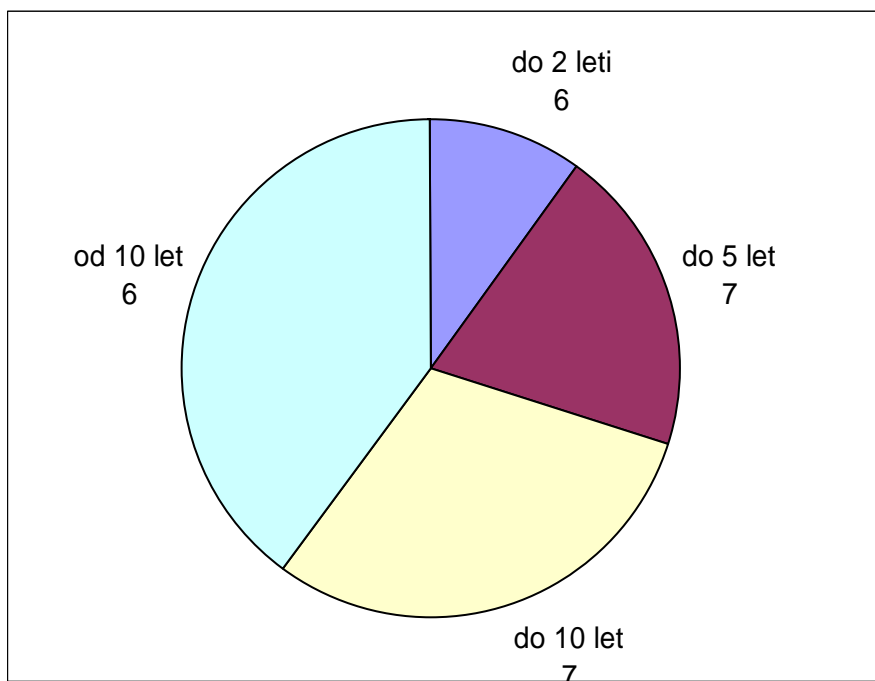
Pri anketiranju sem bila navzoča, anketirancem sem na kratko orisala trditve in razložila namen ankete. Anketo smo izvedli po koncu delovnega sestanka v marcu 2005, na katerem je bilo prisotnih 26 zaposlenih.

Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih pri delu meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, s plačo, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

Na začetku vprašalnika so navodila za izpolnjevanje in splošna vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe.

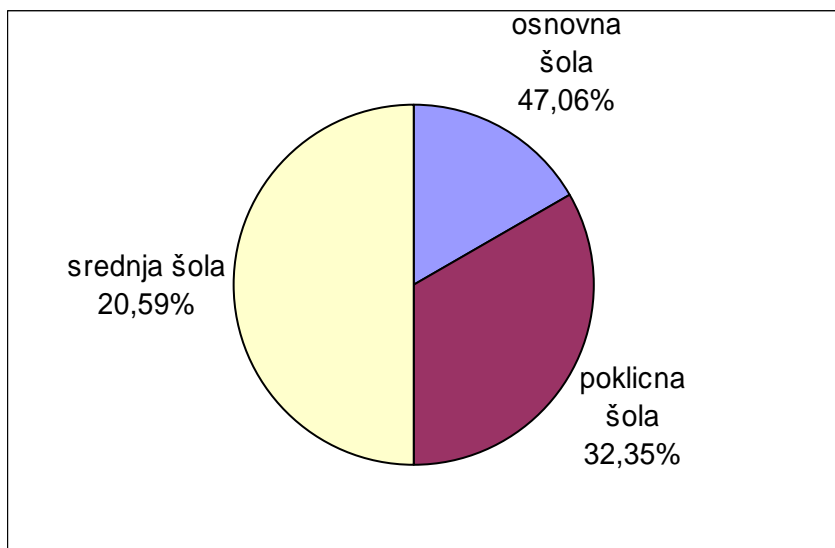
Struktura glede na različna demografska merila je prikazana na slikah 5.1, 5.2 in 5.3.

**Slika 5.1** Staž zaposlenih v organizaciji na dan izvajanja ankete



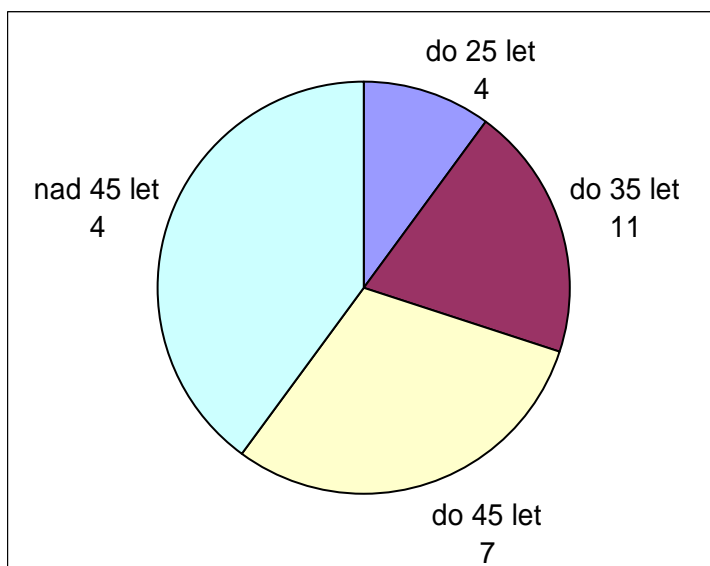
Vir: Kadrovska evidenca družbe LTD, d. o. o.

**Slika 5.2** Stopnja izobrazbe zaposlenih na dan izvajanja ankete



Vir: Kadrovska evidenca družbe LTD, d. o. o.

**Slika 5.3** Starost zaposlenih dan izvajanja ankete



Vir: Kadrovska evidenca družbe LTD, d. o. o.

Udeleženci ocenjujejo stopnjo strinjanja na petstopenjski ocenjevalni lestvici. Lestvica je grafično prikazana v obliki obrazov. Pri tem mora zaposleni obkrožiti stopnjo strinjanja, ki najbolje označuje njegovo mnenje. Trditve oziroma vprašanja so zastavljena tako, da višja ocena pomeni večje zadovoljstvo oziroma bolj pozitivna stališča in dojemanje zaposlenih.

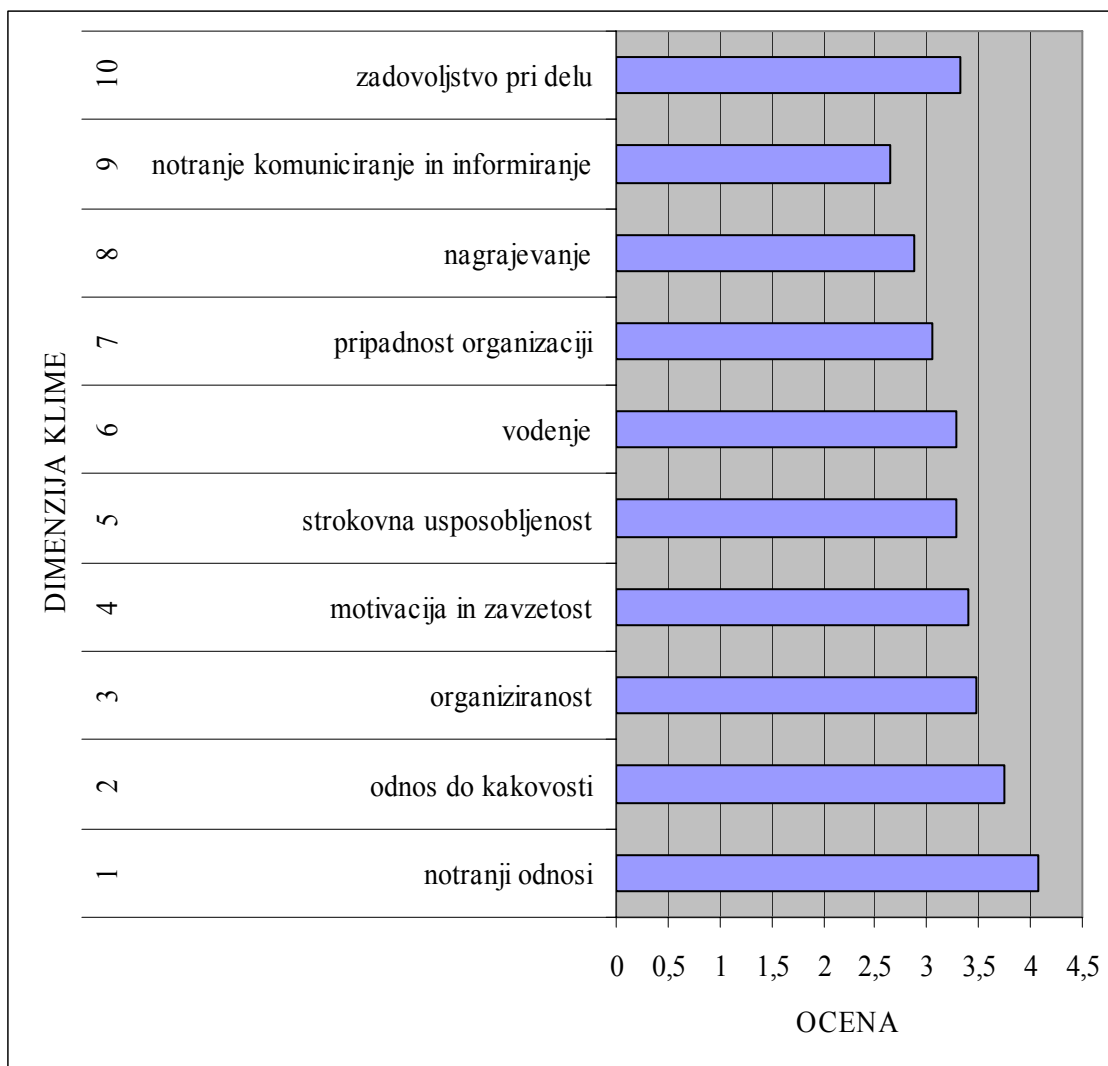
Lestvica delovnega zadovoljstva je glede na svojo enostavnost zanesljiv in veljaven pripomoček, prav tak je bil anketni vprašalnik: kratek in enostaven, da ga lahko izpolnjujejo tudi zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

Opazila sem, da so bili zaposleni pripravljeni povedati svoje mnenje in bi si želeli odgovarjati tudi na vprašanja odprtega tipa.

Anketni vprašalnik je nalogi priložen (priloga 1).

## 5.2 Interpretacija ankete

**Slika 5.4** Povprečne vrednosti dimenzij klime po velikosti



Na sliki 5.4 so dimenzije klime razvrščene od najnižje do najvišje ocenjenih. Za primerjavo je dodan še stolpec Zadovoljstvo pri delu (3,33).

Ugotovitve prikazujejo stanje na področju zadovoljstva zaposlenih pri delu.

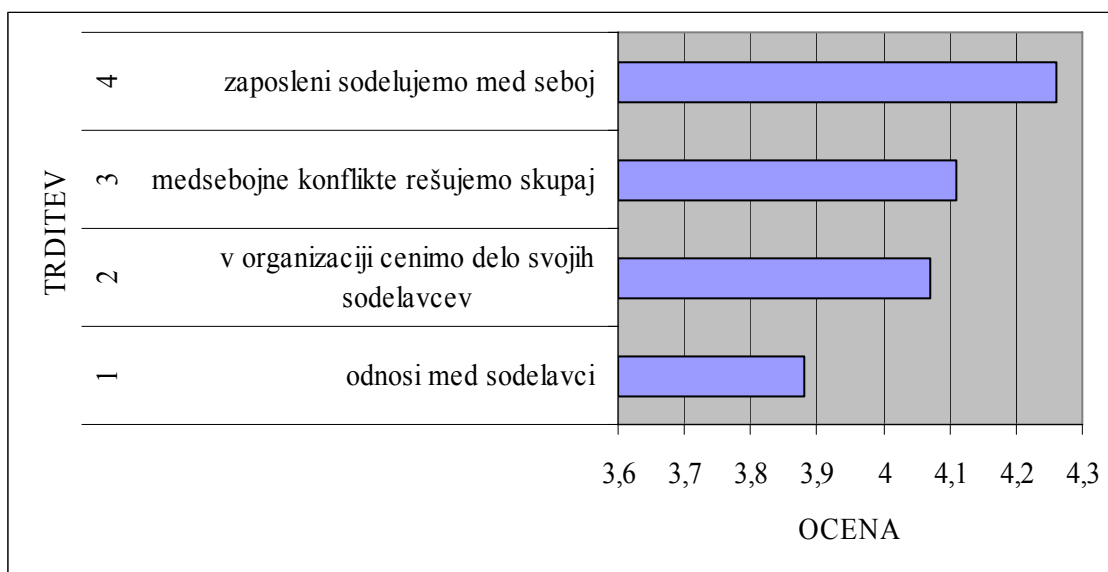
V splošnem smo z rezultati ankete zadovoljni, saj so odgovori dokaj pozitivni, kar je moč razbrati iz izraženega zadovoljstva zaposlenih. Sedem dimenzij klime je dobilo

nekoliko višjo oceno od povprečne. Nezadovoljstvo je bilo močnejše izraženo le v dveh dimenzijah klime.

V splošnem lahko organizacijsko klimo razdelimo na tri segmente:

1. Visoko ocenjene dimenzije:
  - notranji odnosi (4,08),
  - odnos do kakovosti (3,75),
  - organiziranost (3,48).
2. Srednje ocenjene dimenzije:
  - motivacija in zavzetost (3,39),
  - strokovna usposobljenost (3,29),
  - vodenje (3,28),
  - pripadnost organizaciji (3,05).
3. Najnižje ocenjene dimenzije:
  - nagrajevanje (2,87),
  - notranje komuniciranje in informiranje (2,65).

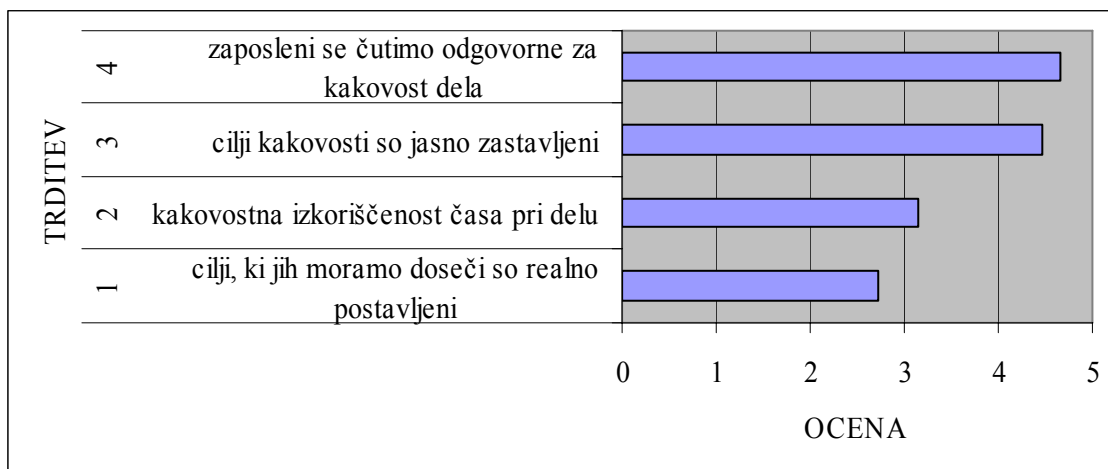
**Slika 5.5** Notranji odnosi (4,08)



Dimenzija notranji odnosi spada med najboljše ocenjene kategorije.

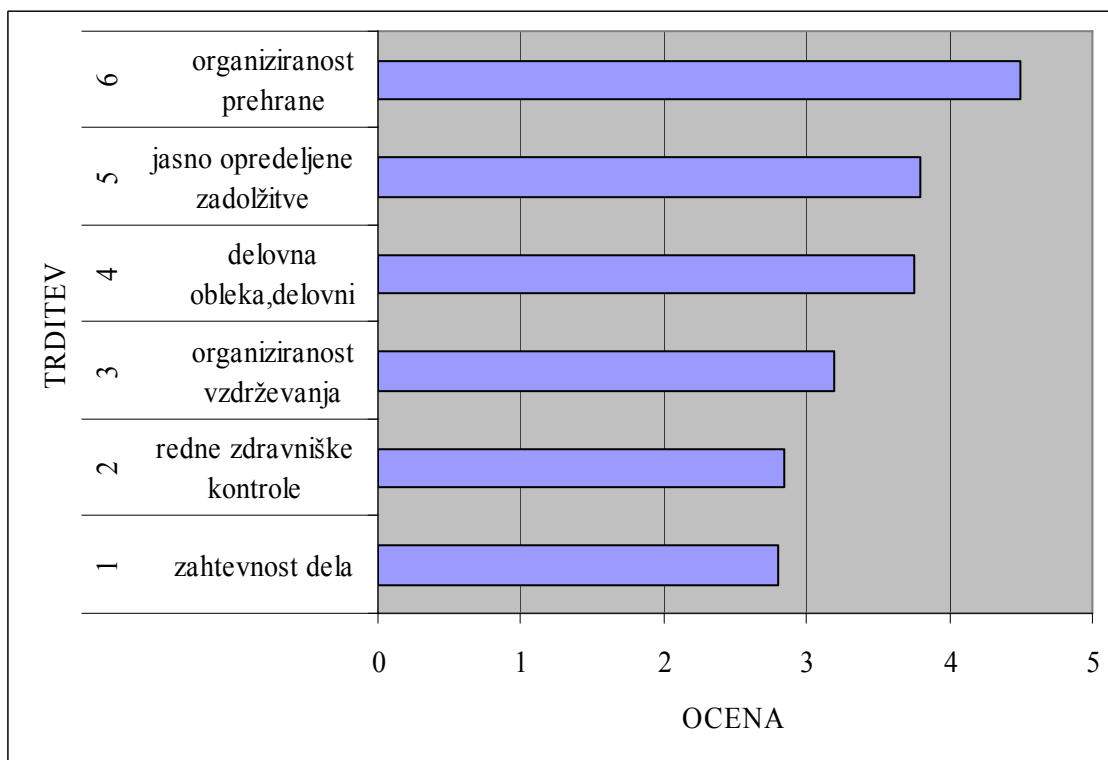
Zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev in med seboj sodelujejo, prav tako skupaj rešujejo težave. Zaposleni ocenjujejo, da imajo s sodelavci dobre odnose.

**Slika 5.6** Odnos do kakovosti (3,75)



Klima glede kakovosti je na visoki ravni. Najvišje sta ocenjeni vprašanji glede odgovornosti zaposlenih za kakovost njihovega dela in glede seznanjenosti z jasno zastavljenimi cilji kakovosti. Nekoliko nižje je ocenjena trditev glede realnosti ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli.

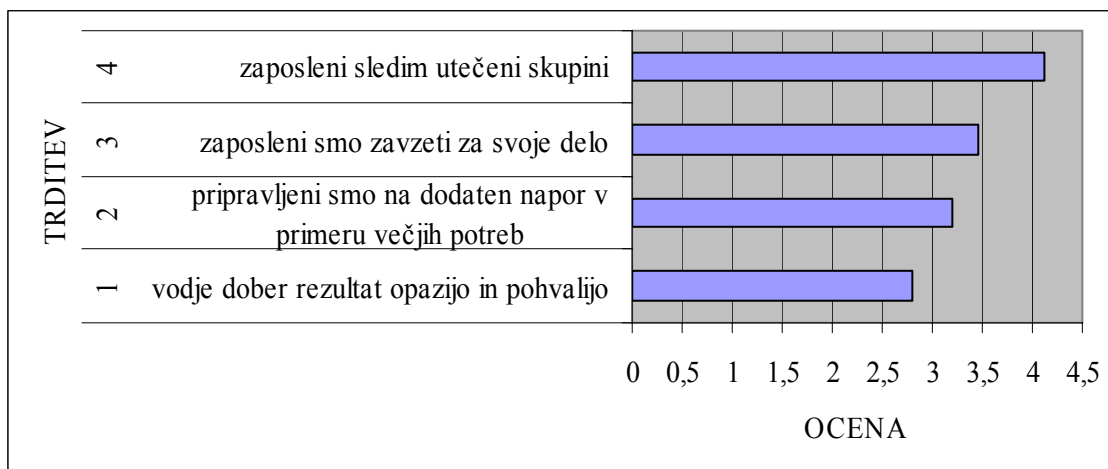
**Slika 5.7** Organiziranost (3,48)



Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj vodstvo od njih pričakuje, zadolžitve so jasno opredeljene. Najbolj so zadovoljni z delovnimi pogoji, torej načinom organizirane prehrane, z varno delovno obleko, rednimi zdravniškimi pregledi in podobno.

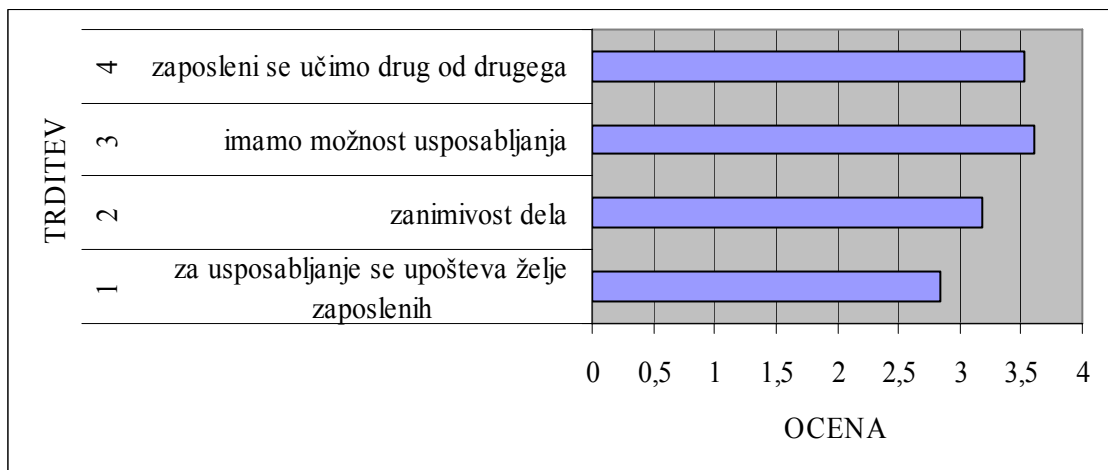


**Slika 5.8** Motivacija in zavzetost (3,39)



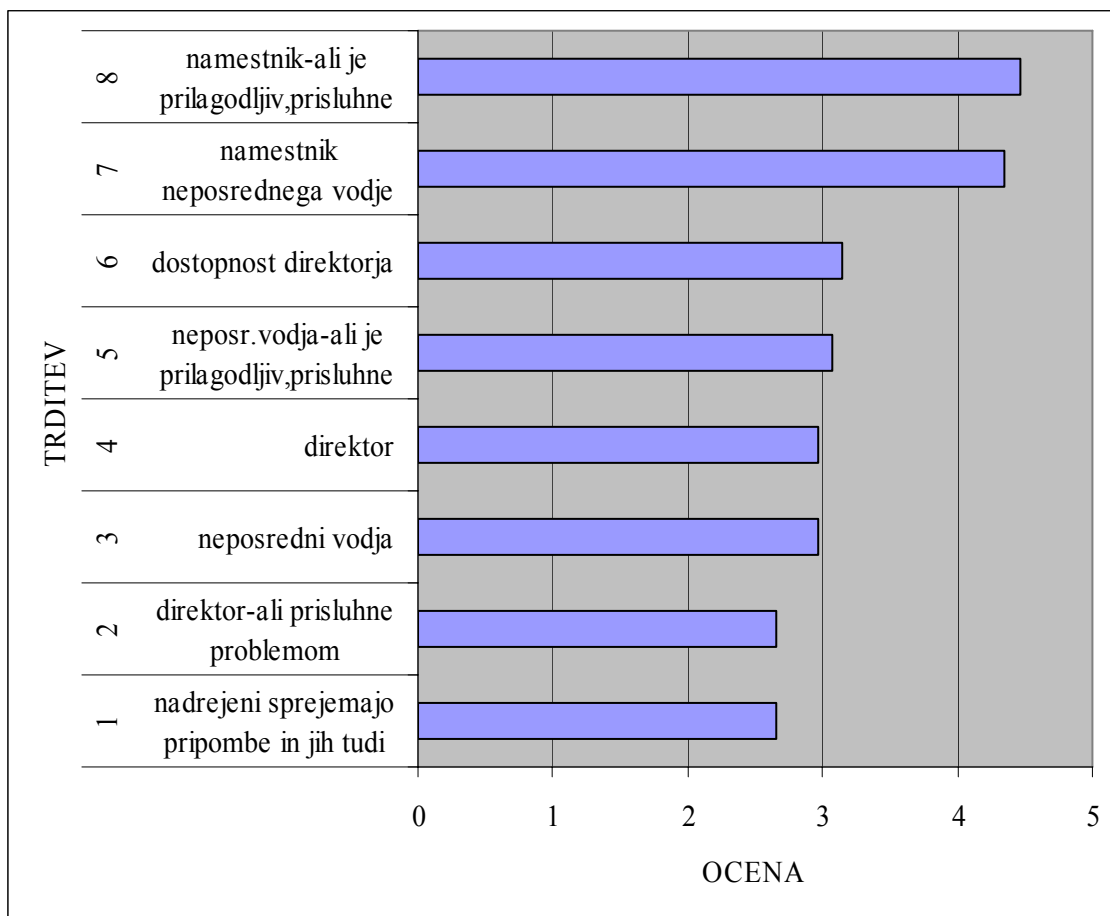
Zaposleni ocenjujejo, da sledijo delu v utečeni skupini. Izražajo zavzetost za delo in pripravljenost vložiti dodaten napor, kadar je to potrebno. Precej slabše je ocenjena trditev, da vodje cenijo dobro opravljeno delo. To bi lahko povezali z zelo slabo ocenjenim vprašanjem o pohvalah. Dobri delovni rezultati niso hitro opaženi in niso pohvaljeni.

**Slika 5.9** Strokovna usposobljenost in učenje (3,29)



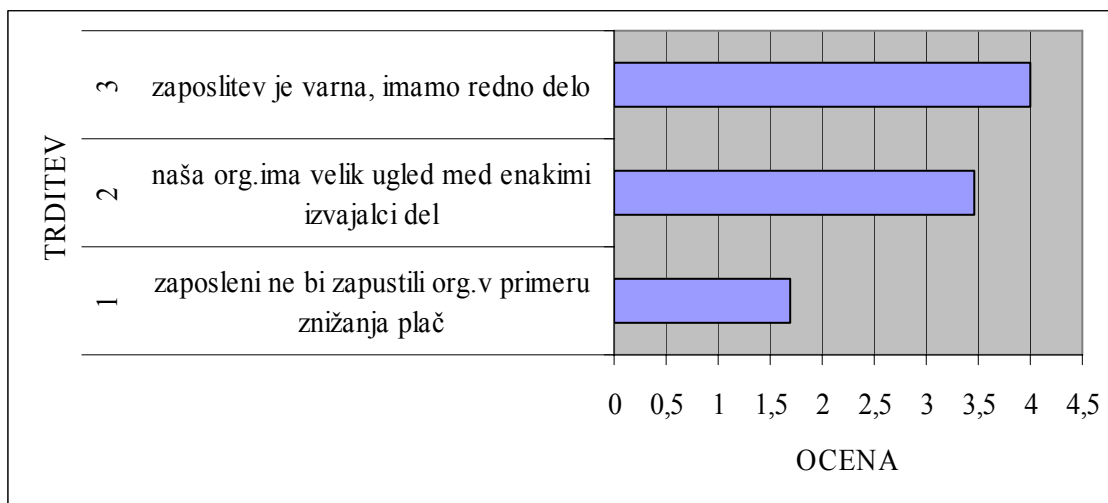
Zaposleni se veliko učijo eden od drugega. Dokaj dobro je ocenjena možnost usposabljanja, vendar bi želeli več pozornosti pri upoštevanju njihovih želja. Družba vsem zaposlenim, ki kažejo interes in imajo ustrezne sposobnosti, omogoča strokovna usposabljanja za čim uspešnejše opravljanje delovnih nalog.

**Slika 5.10** Vodenje (3,28)



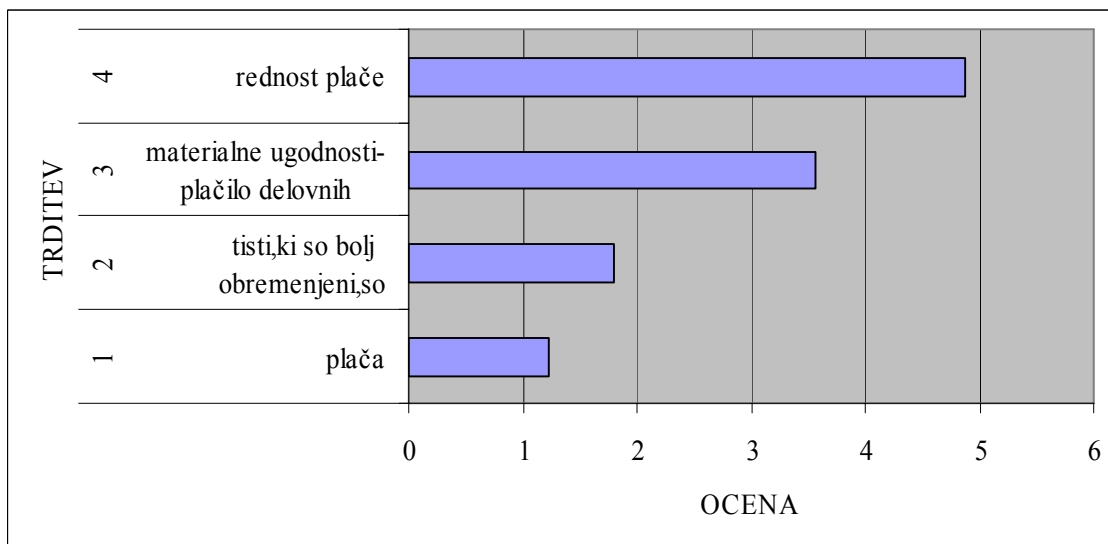
Med vodji je najbolje ocenjen namestnik vodje. Ta je prejel odlično oceno. Nekoliko nižjo oceno sta prejela namestnik direktorja in direktor. Direktor je po njihovem mnenju nedostopen in ne prisluhne problemom. Najslabše je ocenjena trditev, da vodstvo sprejema in upošteva pripombe.

**Slika 5.11** Pripadnost organizaciji (3,05)



Kategorija Pripadnost organizaciji spada med povprečno ocenjene. Zaposleni najbolj cenijo redno delo, še vedno jim je pomembna varnost zaposlitve. Povprečno so ocenili trditev glede ugleda podjetja med enakimi izvajalci del. Najnižje je ocenjena trditev, ki se nanaša na zvestobo v primeru znižanja plače.

**Slika 5.12** Nagrajevanje (2,87)



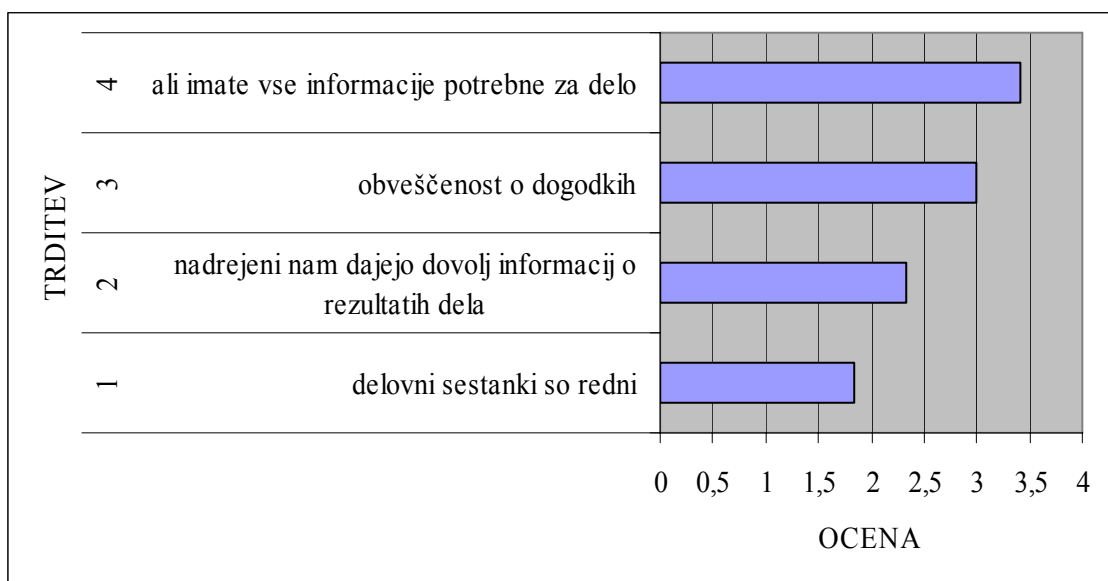
Nagrajevanje je bilo in bo še naprej največji izziv za organizacijo.

Zaposleni zelo visoko cenijo rednost plače, kar je moč razbrati iz najvišje ocenjene trditve med vsemi trditvami v anketi, najmanj so zadovoljni z višino plače, kar razberemo iz najnižje ocene za to trditev med vsemi trditvami v anketi.

Zadovoljni so z drugimi materialnimi ugodnostmi, ki jim jih nudi organizacija.

Menijo, da ni ustrezne stimulacije za tiste, ki so bolj obremenjeni.

**Slika 5.13** Notranje komuniciranje in informiranje (2,65)



Notranje komuniciranje in informiranje v celoti spada k slabše ocenjenim kategorijam. Za opravljanje lastnega dela dobijo zaposleni bolj ali manj dovolj informacij. Prav tako so zadovoljni z obveščенostjo o dogodkih v okolju svoje dejavnosti. Slabo je ocenjena trditev, da jim vodstvo daje dovolj informacij o rezultatih dela, najslabše so ocenili rednost delovnih sestankov.

### 5.3 Ugotovitve raziskave zadovoljstva

Na podlagi z anketo pridobljenih rezultatov lahko izpeljemo določene ugotovitve, ki so se izkazale kot pričakovane. Najbolj me je presenetilo zadovoljstvo z notranjimi odnosi, saj sem zaradi različnih interesov delavcev menila, da ni pretirane naklonjenosti med njimi. Najbolj pričakovana pa je bila slaba ocena na področju nagrajevanja, na kar so zaposleni opozarjali že dalj časa.

Udeležba na anketiranju je bila zelo visoka, zato slika zadovoljstva zaposlenih pri delu predstavlja reprezentativen vzorec zadovoljstva, ki vlada v družbi. Menim, da je bila udeležba dobra prav zato, ker je bila anketa izpeljana na koncu delovnega sestanka, na katerem smo razpravljali prav o nakopičenih problemih in na katerem smo se skupno odločili za določene aktivnosti, ki jih bomo v prihodnosti izpeljali.

Ko sem pripravljala anketo, sem predpostavljala, da zaposleni ne bodo želeli sodelovati, vendar se je izkazalo, da je bila bojazen odveč.

Ocena zadovoljstva zaposlenih je povprečna, sovпада z rezultati zadovoljstva zaposlenih, dobljenih tudi v drugih slovenskih podjetjih, kar je podrobneje predstavljeno v naslednjem poglavju v primerjavi z rezultati GZS.

Povprečna ocena (3) še ne pomeni, da so vsi zaposleni srednje zadovoljni s stanjem. Lahko je to rezultat zelo dobrih ocen na eni strani in hkrati zelo slabih na drugi strani, kar skupaj predstavlja sredino.

Ocene posameznih dimenzij zadovoljstva, če jih razvrstimo od najboljše do najslabše ocenjenih, kažejo naslednje:

#### *Notranji odnosi (4,08)*

Zadovoljstvo z odnosi na delovnem mestu predstavlja pomemben element vsakdanjega življenja. Vsaka organizacija bi morala imeti glede na svojo dejavnost oblikovan pristop do ravnanja z ljudmi, ki bi se resnično ukvarjal z ljudmi in njihovimi potrebami ter željami. Notranji odnosi predstavljajo sekundarne motive (omenjali smo jih v poglavju vrste motivov), ki v človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, niso pa pomembni za preživetje. Na te motive lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere spreminjamo vedenje zaposlenih v družbi.

#### *Odnos do kakovosti (3,75)*

V družbi je odnos do kakovosti na visoki ravni. Jasno so postavljeni cilji kakovosti, na podlagi katerih zaposleni sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti še posebno pozornost. Poznavanje rezultatov ocenjevanja dela pripomore k temu, da zaposleni spozna raven svoje uspešnosti, za katero sam nosi odgovornost.

#### *Organiziranost (3,48)*

Organiziranosti oziroma delovnim razmeram družba namenja veliko pozornosti. Po Maslowi motivacijski teoriji ljudje najprej zadovoljujejo fiziološke potrebe, nato pa se človekova dejavnost usmeri na druge, višje cilje. Zato se v družbi zavedamo, da bomo, če bomo na prvem mestu zadovoljevali fiziološke potrebe, tako dali možnost doseganja tudi višjih ciljev.

#### *Motivacija (3,39)*

O motivaciji sem pisala že v prejšnjih poglavjih, prav tako o tem, da različni avtorji opredeljujejo motivacijo na različne načine. Vsem pa je skupno to, da je vsak človek edinstven s svojimi potrebami, željami, interesi. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, želi vodstvo na osnovi raziskave ugotoviti, kaj zaposlene motivira, da bi bili zadovoljni in zato tudi uspešnejši pri delu. Z odgovori o motivaciji so zaposleni izkazali zavzetost za delo ter pripravljenost za dodatne napore.

#### *Strokovna usposobljenost in učenje (3,29)*

Z izvajanjem izobraževanja in usposabljanja se dviguje tako strokovnost kot tudi sposobnost ljudi za delo, zaupanje zaposlenih vase in v vodstvo podjetja. Osebn

razvoj posameznika je rezultat oblikovanja samega sebe kot tudi rezultat prilagajanja socialni realnosti. Po Maslowi motivacijski teoriji so socialne potrebe, kamor spadata usposobljenost in učenje, med pomembnejšimi potrebami, lahko kot potrebe po ugledu in samospoštovanju, lahko kot potrebe po samopotrjevanju, po rasti. Skrb za osebni razvoj je odgovornost vsakega delavca, odgovornost organizacije in družbe.

#### *Vodenje (3,28)*

Naloga vodstva je med drugim tudi ta, da zagotavlja srečevanje med posamezniki in vodstvom, ki naj vodi k učinkovitemu spremljanju dogajanja med sodelavci in k reševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. V našem podjetju se je ta naloga po mnenju zaposlenih izkazala kot šibka točka. Vodstvo še vedno ni usmerjeno v ljudi.ocene, ki so jih zaposleni pripisali vodjem, namreč izkazujejo, da ti pri svojem vsakodnevnem delu še ne ravna v skladu s spremembami, ki jih narekuje sodobno oblikovana organizacija, to je, da je človek osrednji dejavnik vsake organizacije.

#### *Pripadnost organizaciji (3 05)*

Zaposleni pripadnost organizaciji izražajo na podlagi vprašanja ali je zaposlitev varna. Po Maslowi motivacijski teoriji povežemo to vprašanje s potrebo po varnosti, ki je na lestvici po pomembnosti na nižji ravni, takoj za fiziološkimi potrebami. Ko nadaljujemo z vprašanjem, ali bi v primeru znižanja plače zapustili organizacijo, se potreba po varnosti spremeni v potrebo po preživetju, zato bi zaposleni, po pričakovanju, zapustili organizacijo.

#### *Nagrajevanje (2,87)*

Plača, predvsem višina plače, je najslabše ocenjena trditev v obravnavanem anketnem vprašalniku. Naj omenim, da sem najnižje zadovoljstvo pričakovala prav na tem področju dimenzije organizacijske klime. Da je plača najpomembnejši motiv, zaradi katerega ljudje delajo, trdi ekonomska motivacijska teorija. Izhodišče te teorije je, da človek dela zato, da zasluži. Medtem pa po Maslowi motivacijski teoriji predstavlja plača sredstvo zagotavljanja zadovoljevanja fizioloških potreb. Ugotavljamo, da bi bila prva naloga družbe zagotoviti zaposlenim takšno motivacijo, da bi sposobnosti in znanja, ki jih imajo, v največji meri izkoristili pri delu in da bi jim za dobro opravljeno delo zagotovili materialno stimulacijo, kot si želijo.

#### *Notranje komuniciranje (2 65)*

Ugotavljamo, da je eno pomembnejših tem tudi sodelovanje zaposlenih pri vprašanih, ki se nanašajo na njihovo delo. Razvoj organizacije zastane, če vodstvo ne dopušča samostojnega razmišljanja in osebnostnega razvoja, ki vodi

do usposobljenega osebja. Zato je treba izboljšati sistem komuniciranja ter poudariti pomen informacij. Povečan pomen informacij v organizaciji pomeni zmanjševanje prepada, ki obstaja med vodstvom in zaposlenimi. Informacije je treba podajati naprej – k delavcem. Opazila sem tudi, da si zaposleni želijo veliko povratnih informacij o dogajanju v podjetju, še posebej o aktivnostih, o katerih se dogovorimo na sestankih in ki naj bi sledile.

#### 5.4 Primerjava z raziskavo GZS

Primerjave z drugimi podjetji so koristne. Zaprtost v lastno okolje vodi do samozadostnosti, samovšečnosti, kar onemogoči vsakršen napredek in razvoj. Kadrovsko področje zahteva veliko mero samokritičnosti, primerjave z drugimi omogočajo prav to.

Vodilna ideja projekta GZS je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

**Tabela 5.1** Vrednosti dimenzij organizacijske klime v slovenskih podjetjih (SiOK) in v družbi LTD, d. o. o.

Element	ocena SiOK	ocena LTD	razlika LTD/SiOK
odnos do kakovosti	3,73	3,75	+0,02
motivacija in zavzetost	3,44	3,39	-0,05
pripadnost organizaciji	3,40	3,05	-0,35
notranji odnosi	3,26	4,08	+0,82
vodenje	3,23	3,28	+0,05
strokovna usposobljenost in učenje	3,22	3,29	+0,07
organiziranost	3,19	3,48	+0,29
notranje komuniciranje in informiranje	2,91	2,65	-0,26
nagrajevanje	2,75	2,87	+0,12
zadovoljstvo	3,42	3,33	-0,09

Vir: GZS 2005

Kakor je razvidno v tabeli 5.1, se dobljene vrednosti dimenzij klime v družbi LTD, d. o. o. minimalno razlikujejo od rezultatov nekaj največjih slovenskih podjetij, ki so anketo izvedli pod okriljem GZS na podlagi istega ali podobnega vprašalnika z bolj ali manj enakimi dimenzijami klime.

Najvišja razlika v vrednostih med oceno SiOK in LTD, d. o. o. se izkazuje v dimenziji notranjih odnosov, in sicer za vrednost 0,82. Najnižja razlika se izkazuje v dimenziji odnos do kakovosti, in sicer za vrednost 0,02. Razlike ostalih ocen dimenzij se gibljejo v razponu od 0,02 do 0,82.

V družbi LTD, d. o. o. smo nekatere dimenzije v vprašalniku izpustili, ker niso razviti sistemi (npr. razvoj kariere).

V splošnem lahko organizacijsko klimo glede na dobljene rezultate v slovenskih podjetjih kot tudi v obravnavanem podjetju LTD, d. o. o. razdelimo na tri segmente:

**Tabela 5.2** Rezultati raziskave o organizacijski klimi v slovenskih podjetjih

SiOK	Ocena	LTD, d. o. o.	Ocena
<i>1. Visoko ocenjene kategorije</i>			
Odnos do kakovosti	3,73	Notranji odnosi	4,08
Inovativnost in iniciativnost	3,57	Odnos do kakovosti	3,75
Motivacija in zavzetost	3,51	Organiziranost	3,48
Pripadnost organizaciji	3,44		
<i>2. Srednje ocenjene kategorije</i>			
Notranji odnosi	3,26	Motivacija in zavzetost	3,39
Vodenje	3,23	Strokovna usposobljenost	3,29
Strokovna usposobljenost in učenje	3,32	Vodenje	3,28
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,31	Pripadnost organizaciji	3,05
Organiziranost	3,19		
<i>3. Nizko ocenjene kategorije:</i>			
Razvoj kariere	2,73	Nagrajevanje	2,87
Nagrajevanje	2,75	Notranje komuniciranje in informiranje	2,65
Notranje komuniciranje in informiranje	2,91		

Sekundarne potrebe zaposlenih, ki spadajo v sklop psihosocialne klime podjetja, so na nadpovprečni ravni, kar pomeni, da te dimenzije organizacijske klime v slovenskih podjetjih kot tudi v obravnavanem podjetju LTD, d. o. o. delujejo zadovoljivo. Najvišje ocenjene dimenzije v obeh obravnavanih raziskavah so pri odnosu do kakovosti, srednje ocenjene kategorije so v slovenskih podjetjih kot tudi v družbi LTD, d. o. o. pri vodenju ter pri strokovni usposobljenosti in učenju, nizke ocene so v obeh primerih pri nagrajevanju in notranjem komuniciranju.

Primarne potrebe delavcev (višina plače, komuniciranje ter upoštevanje želja in pritožb) so tisti sklop potreb, s katerimi so delavci najmanj zadovoljni, in tisto področje, kjer si želijo največ sprememb tako na ravni slovenskih podjetij kot tudi v obravnavanem podjetju LTD, d. o. o. V bodoče bo treba tem področjem posvetiti več pozornosti.

Na splošno v Sloveniji velja, da so zaposleni najmanj zadovoljni z višino plače, saj večina zaposlenih meni, da njihove plače niso primerljive s plačami na trgu delovne sile, to je na Evropskem trgu.



Glede na to, da so v slovenskih podjetjih že večkrat opravili meritve zadovoljstva zaposlenih in da so bili že izvedeni ustrezni ukrepi za izboljšanje zadovoljstva ter da so zaposleni spremembe že sprejeli oziroma se jim prilagodili, lahko rečemo, da imamo v obravnavanem podjetju LTD, d. o. o. dobro oceno zadovoljstva zaposlenih. Odstopanja so minimalna.

## 5.5 Predlogi izboljšav za managersko prakso

Spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je orodje, s katerim zasledujemo na eni strani uspešnost kadrovskih sistemov, spremljamo ustreznost vodenja, zasledujemo stališča zaposlenih o dogajanju v zvezi z organizacijo in okoljem.

Raziskave fenomena »zadovoljstva zaposlenih pri delu«, ki se vedno bolj uveljavljajo kot indikator zdravja, so tem manj produktivne, če istočasno ne postavljamo temu protitež – zadovoljstvo zaposlenih. Samo zadovoljni zaposleni lahko osrečijo svojega kupca – podjetje.

Odpovedi, bolniške odsotnosti, nejasni odnosi med zaposlenimi in vodstvom so najbolj vidni dogodki, ki kažejo, ali so zaposleni zadovoljni ali ne. Zato smo se v družbi odločili za pregled družbene klime. »Bistvo je očem skrito,« pravi Mali princ – in tako je tudi kompleksnost pojma zadovoljstvo zaposlenih mnogo bolj stvar odnosov med ljudmi kakor pa organizacije podjetja.

Rezultati analiz zadovoljstva in klime so merila, na podlagi katerih se bomo v prihodnje odločali za uvajanje novosti in izboljšav na področjih, kjer je bilo izraženo nezadovoljstvo.

Izvedli bomo določene aktivnosti:

### 1. Višja stopnja informiranja v zvezi z dogajanjem v podjetju

Čeprav se družba trudi komunicirati s sodelavci, je pretok informacij očitno še prešibek. Zagotavljanje komunikacije je naloga vodstva in nadrejenih, zaposleni morajo čutiti, da so del organizacije. Da bi zagotovili boljše komuniciranje med sodelavci, bi morali vpeljati redne mesečne sestanke, na katerih bi vodje enot predstavili rezultate poslovanja in zastavljene cilje za prihodnje delo. Dobro bi bilo, da vsak zaposleni predstavi svoje aktivnosti, s katerimi bi prispeval k uspešnosti podjetja. Vsak mora imeti možnost, da izrazi svoje mnenje, vodja pa na ta način črpa zamisli za izboljšave in razvoj. Ena izmed možnosti boljšega komuniciranja je lahko tudi izdaja internega glasila.

### 2. Ureditve razmer na področju plačne politike

Zadovoljstvo s plačo je med obravnavanimi dimenzijami zadovoljstva ocenjeno zelo nizko, zato posledično ni predanosti zaposlenih ter zaposleni niso visoko motivirani za delo. Tisti, ki si bolje plačano delo lahko poiščejo drugje, zapustijo družbo. Priložnost za povečanje materialnih prejemkov zaposlenih, so vsekakor tudi solidarnostne pomoči in krediti z minimalnimi obrestnimi merami, prav

tako družba plačuje strokovna usposabljanja. Z izvajanjem teh aktivnosti smo praktično že začeli, kar se izkazuje kot dobra stimulacija za zaposlene. Odgovornost za izvajanje teh aktivnosti nosi vodstvo.

3. Večja dostopnost vodstva in njihov posluš za pripombe in predloge  
Zaposleni ne zaupajo vodstvu, da so njihove odločitve v dobro strank, delavcev in organizacije. Menijo, da jim vodstvo ne razkriva resnice o stvareh, ki se dogajajo v organizaciji, in jih ne vključuje v proces razvoja. Da bi bili zaposleni zadovoljni pri delu, moramo v njih ustvariti občutek lastne vrednosti. Ta občutek razvijemo, če zaposlenim pokažemo, da jih poslušamo, da jih ob vsaki priložnosti pohvalimo, da z vsakomer ravnamo dostojanstveno. Zato morajo predvsem vodja in namestnik vodje vsakodnevno prisluhniti zaposlenim, pretehtati njihove zahteve in ustrezno ukrepati.
4. Prizadevanje vodstva povečati zadovoljstvo zaposlenih  
Vodstvo lahko pripomore k večjemu zadovoljstvu z zmanjšanjem zahtev do ljudi tako, da postavi neko prioriteto nalog in s tem osredotočenje na pomembnejše. Ravno tako pomaga razumeti in vpeljati spremembe dela, nadzor nad izvajanjem dela z zaposlenimi. To napravi delo čim bolj izzivno, slavi zmage, postavlja jasna razmerja med delom in nagrado, veliko komunicira, skrbi za posameznika. Eden od pokazateljev, da si družba prizadeva povečati zadovoljstvo zaposlenih pri delu, je izpeljava ankete, s katero smo ugotovili dejansko stanje zadovoljstva ter se odločili za aktivnosti za povečanje zadovoljstva. Te aktivnosti so že v teku in ki se izkazujejo kot ustrezne.

Možnosti je veliko in skozi neposredno sodelovanje z ljudmi lahko spoznamo simptome, kar velja izkoristiti tako pri snovanju pregledov zadovoljstva kot tudi pri sprejemanju ustrezni ukrepov.

Spremembe, ki si jih bo vodstvo skupaj z zaposlenimi zastavilo, bomo začeli uvajati postopoma, s sistemi upravljanja s kadri, ki usmerjajo k vzpostavitvi zelene organizacijske kulture, predvsem s stilom vodenja, ki temelji na odprti komunikaciji.

Spremeniti ustaljene navade lahko poteka razmeroma hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije. S tem ko povzročamo pričakovanja, jih moramo potem tudi uresničiti, sicer pride do razočaranja. V družbi LTD, d. o. o. si bomo zato prizadevali, da uresničimo čim več skupaj zastavljenih ciljev.

## 6 ZAKLJUČEK

»V približno sto letih svojega razvoja je znanost o organizaciji in managementu postopno dograjevala svoje poglede na pomen ljudi v organizaciji. Danes lahko rečemo, da k uspešnosti organizacije prispeva velik del človeški dejavnik, kar za teorijo ni več sporno. Vse bolj prevladuje prepričanje, da so konkurenčna prednost organizacije ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njej razvijati svoje človeške potencialne in hkrati prispevati k njeni rasti. Za današnjo organizacijo je ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, ampak kot na pomemben vir.« (Gostiša 1996, 4–55)

Na podlagi teh spoznanj sem se odločila pristopiti k diplomski nalogi. V prvem delu so pojasnjeni osnovni pojmi, vezani na zaposlene, njihovo zadovoljstvo pri delu, motivacijo, motivacijske teorije. Za navedene pojme obstajajo različne šole, teorije in pristopi, predstavila sem jih le nekaj.

Vprašanje, kako ravnati z ljudmi, se postavlja vse pogosteje. Delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj, zmožnost približevanja poslovnih ciljev ter potreb posameznika so teme, ki jim bo moralo vodstvo v prihodnosti nameniti ustrezno pozornost.

Kdor zna gledati naprej, kdor želi dolgoročno rast in preživetje v okolju, uspeh v konkurenčni tekmi, mora vzeti kot osnovo naslednje značilnosti (Merkač 1998, 132):

- *vrednote*: vsaka organizacija naj ima jasno postavljeno vizijo, namen in cilje, ki temeljijo na etičnih načelih;
- *ljudje*: poslovno okolje bo moralo biti takšno, da bo spodbujalo učenje in odgovornost ter dajalo priložnost za ustvarjalno delo zaposlenih;
- *povezovanje*: zaposleni se bodo čutili kot del organizacije, organizacije kot del socialne družbe, skupaj bodo sooblikovali skupne cilje.

Zaradi teh dognanj so postavljene nove zahteve pri vodenju ljudi, večina odgovornosti se prenaša na kadrovske oddelke. Najmanjše ljudi z ustreznimi sposobnostmi bo postalo strateško pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja.

V drugem delu sem predstavila družbo LTD, d. o. ., področje njene organiziranosti, obvladovanje kadrov, dejavnost načrtovanja in izbire sodelavcev ter analizo zaposlenih v eni od dejavnosti družbe, to je luška transportna dejavnost.

Vodstvo podjetij mora razumeti in obvladati celoten niz aktivnosti z zaposlenimi. Pomembno je, da se zavedajo, kako močno je dolgoročen uspeh odvisen od zaposlenih, ki znajo, zmorejo in hočejo udeležati vizijo in dogovorjene strateške cilje. Zavedajo se, da za uspeh ni dovolj spreminjati in nenehno izboljševati le strukturne dimenzije podjetja, procese in organizacijske strukture, ampak je za želene dosežke predvsem treba razvijati kompetence zaposlenih in ustvarjati pogoje, v katerih jih bodo lahko v polni meri uresničevali.

Ravnanje z ljudmi zato ostaja zadnji veliki izziv podjetniškega sveta.

Da je ravnanje z ljudmi in vodenje ljudi danes najaktualnejša tema, ne preseneča, saj iščemo in preizkušamo različne načine, kako ravnati z ljudmi, da bodo »dali toliko od

sebe«, kot lastniki ali management podjetja meni, da je potrebno, da zmorejo in da imajo za to na voljo ustrezno tehnologijo oziroma primerne pogoje dela.

Pravilno ravnanje z ljudmi je ključnega pomena, pomeni sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem.

V tretjem delu sem predstavila raziskavo »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu in organizacijska klima«. Dobljeni rezultati so podali sliko obstoječega stanja na področju zadovoljstva zaposlenih pri delu, kar je bil osnovni namen diplomske naloge. Z rezultati ankete smo zadovoljni, saj so odgovori dokaj pozitivni, sovpadajo z rezultati anket zadovoljstva zaposlenih, dobljenimi v drugih slovenskih podjetjih, ki jih je izvedla GZS.

Rezultate, ki smo jih pridobili z raziskavo, je bilo miselno strniti v nekaj ključnih aktivnosti, ki bodo omogočile doseganje učinkovitejšega dela na področju ravnanja z ljudmi. Ob tem pa ne smemo zanemariti naslednjega:

- obrniti besede v akcijski načrt, ki je prilagojen organizacijskim vrednotam;
- povezati merila zadovoljstva zaposlenih z drugimi ključnimi indikatorji uspešnosti in s poslovnimi rezultati za doseg želenih izboljšav;
- zagotoviti vključitev vseh zaposlenih v procese izboljšanja stanj ter jih tudi pripraviti za sprejemanje sprememb.

## LITERATURA

- Andrejčič, Radovan et al. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija
- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija
- Bregar, Lea in Mara Bešter. 1992. *Ekonomska statistika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management*. Ljubljana: ČZP Enotnost
- Les, Mojca. 2000. *Psihologija dela – 1. del*. Novo mesto: Ekonomska šola
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Lipovec, Filip. 1993. *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: ČGP Delo
- Maček, Boris. 2003. *Delovni motivi in zadovoljstvo zaposlenih*. Diplomaska naloga, Visoka šola za management Koper
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

## VIRI

- GZS. 2005. *Poročilo SiOK*. Raziskava GZS.
- LTD, d. o. o. 2005. *Kadrovska evidenca*, LTD, d. o. o. Koper.
- SIQ. 2005. *Seminarsko gradivo*, Ljubljana, SIQ.



## **PRILOGE**

### **Priloga 1** Anketni vprašalnik





LTD, d. o. o.

**ANKETNI VPRAŠALNIK**  
**»ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU«**

V družbi smo se odločili izvesti anketo na temo »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu«. Osnovni namen te ankete je, ugotoviti dejansko stanje na področju zadovoljstva pri delu.

Vprašalnik zajema 41 trditev, vezanih na dogajanje v podjetju, ter oceno strinjanja na petstopenjski lestvici. Lestvica je grafično prikazana v obliki obrazov. Trditve so zastavljene tako, da višja ocena pomeni večje zadovoljstvo oziroma nižja ocena pomeni nezadovoljstvo.

Obkrožite stopnjo strinjanja, za katero menite, da predstavlja vašo oceno pri določeni trditvi.

Preden obrnete list, odgovorite še na naslednje trditve:

**Stož v podjetju**

- do 2 leti
- do 5 let
- do 10 let
- nad 10 let

**Stopnja izobrazbe**

- osnovna šola
- poklicna šola
- srednja šola

**Starost**

- do 25 let
- do 35 let
- do 45 let
- nad 45 let