

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tamara Mlakar

Proučevanje organizacijske klime v banki

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Mlakar

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Proučevanje organizacijske klime v banki

Diplomsko delo

Ljubjana, 2009

Zahvala

Želela bi se zahvaliti mentorici, izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek, za mentorstvo in svetovanje pri izdelavi diplomske naloge,

zahvaljujem se vodji in strokovni sodelavki kadrovske službe za sodelovanje in dostop do internih virov

in mojim prijateljem, ki so mi stali ob strani in me podpirali.

PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V BANKI

Organizacije se vse bolj zavedajo, da so zaposleni eden izmed najpomembnejših virov, s katerimi razpolagajo. Kapital in najnovejša tehnologija ne pomagata k uspešnosti podjetja brez usposobljenih in visoko motiviranih zaposlenih. Če hoče biti podjetje danes uspešno, mora biti drugačno od konkurence. Drugačnost, ki je težko posnemljiva, pa zagotavljajo zaposleni v podjetju. V diplomskem delu sem preučila organizacijsko klimo ter njene dimenzije. Z redno spremljavo klime preverjamo učinke vpeljanih sprememb v organizaciji. Pomembno je, da so dimenzije organizacijske klime pozitivno zaznane s strani zaposlenih. Le tako se bo vzpostavilo pozitivno vzdušje v organizaciji, kar bo posredno vplivalo na boljšo produktivnost in uspešnost podjetja. S pomočjo projekta SiOK je predstavljena raziskava organizacijske klime v banki. Na podlagi raziskave, pridobljenih podatkov so podane ugotovitve in možni predlogi organizacijskih rešitev in izboljšav za izboljšavo obstoječe organizacijske klime.

Ključne besede: organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki organizacijske klime, motivacija zaposlenih

EXPLORING ORGANISATIONAL CLIMATE IN THE BANK

Organizations are increasingly becoming aware of the fact that their employees are one of the most important assets they have at their disposal. Capital and the newest technology cannot help the company prosper much without qualified and highly motivated employees. Nowadays, the company has to differ from its competition if it aims to be successful. People are a guarantee for the diversification that cannot be imitated. In my dissertation I studied the organizational climate and its dimensions. If we monitor the climate regularly, we can check the effects of the changes that were introduced in the company. It is important that dimensions of organizational climate are introduced positively by employees. Like this can be present the only means of establishing a positive climate in an organization and have indirect effect on higher productivity and success. With the help of SiOK project the research of the organizational climate in the bank is presented. Based on this research and its findings, the thesis presents results are given suggests and proposals for organization solutions and improvements of the current organizational climate.

Key words: organizational climate, organizational culture, satisfaction of employees, factors of organizational climate, motivation of employees

KAZALO

Uvod	6
1 Organizacijska klima.....	9
1.1 Definiranje – opredelitev organizacijske klime	9
1.2 Dimenzije organizacijske klime.....	13
1.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime	27
1.4 Problemi pri razumevanju in proučevanju organizacijske klime.....	30
1.5 Spreminjanje organizacijske klime	31
1.6 Koristi dobre klime za podjetje.....	32
2 Organizacijska klima in sorodni pojmi	33
2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura	34
2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.....	39
2.3 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih	42
3 Predstavitev Banke X, d. d.....	43
3.1 Vizija, poslanstvo, strategija Banke X, d. d.....	45
3.2 Organiziranost in organigram Banke X, d. d.....	46
3.3 Zaposleni in kadrovska dejavnost Banke X, d. d.....	47
4 Raziskava organizacijske klime v Banki X, d. d.	50
4.1 Metodologija	51
4.2 Primerjava rezultatov organizacijske klime med leti.....	53
4.2.1 Ocene boljše in slabše ocenjenih kategorij	69
4.2.2 Trditve ocenjene pod srednjo vrednostjo.....	71
4.2.3 Skupna ocena	71
4.3 Organizacijska klima v poslovni enoti Koper.....	73
4.4 Razlike v organizacijski klimi med poslovno enoto in celotno Banko X, d. d..	75
5 Predlogi izboljšave organizacijske klime	77
6 Sklep.....	85
Literatura.....	88
Priloge	93

Uvod

Živimo v času globalizacije in hitrih sprememb tako na gospodarskem, političnem, tehnološkem in kulturnem področju. Dejstvo je, da se morajo podjetja znati hitro prilagajati novim tržnim razmeram, kar od njih zahteva večjo dinamičnost in neposnemljivost. Podjetja se vedno več ukvarjajo z vprašanjem, kako pomembni so za podjetje kapital, nova tehnologija in zaposleni. Ocenjevanje in merjenje "mehkega" dela kapitala postaja neizbežno. Za podjetje so najbolj pomembni zaposleni, kajti še tako dobra tehnologija ni dovolj, če nimamo ustrezno izobraženih, usposobljenih in motiviranih kadrov, ki znajo ravnati z najnovejšo tehnologijo. "Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenja zaposleni, edini, ki so aktivno premoženje podjetij. Motivirani navdihnjeni in zavzeti zaposleni so tisti, zaradi katerih je razlika med uspehom in neuspehom, med odličnostjo in povprečnostjo." (Gruban 2002, 80)

Posamezno podjetje oblikujejo in ga ločijo od ostalih podjetij zaposleni, ki s svojim delom udeležujejo smotre podjetja in hrati v njem ustvarjajo dobro ali slabo ozračje in odnose med ljudmi. Drugačnost zagotavljajo ljudje, vse drugo je mogoče posnemati. Edini pravi vir konkurenčne prednosti podjetja so sposobni in motivirani ljudje, ki bodo v prihodnosti obvladali novo tehnologijo. Torej podjetje, ki želi veljati za odlično, se mora poleg tega, da se ponaša s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi in jih obravnavati kot najpomembnejše premoženje podjetja.

Za ponazarjanje odnosov med zaposlenimi v podjetju najpogosteje uporabljamo izraz organizacijska klima. Organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih do lastnega dela, organiziranosti dela, načinu vodenja, medsebojnih odnosov, nagrajevanja, počutja v organizaciji ter zmožnosti vsestranskega osebnega razvoja. Lahko rečem, da je odraz vedenja posameznikov in njihovega zaznavanja medsebojnih odnosov v organizaciji. Klima posredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v podjetju cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter nenazadnje se bo to pozitivno

odražalo tudi pri njihovem osebnem zadovoljstvu in razvoju. Za zadovoljstvo zaposlenih ter medsebojno motivacijo in uspešno komunikacijo, ki bi čim bolj prispevala k uspešnosti podjetja se že vrsto let zavzemajo tudi v naši banki.

Petdesetletna rast družbenega bruto produkta v svetu je postopoma povzročila, da se je pozornost managementa danes že precej preusmerila od kapitala, ki ga je v izobilju in katerega cena nezadržno pada, k bitki za ljudi ... Oguljena fraza – ljudje so naše največje bogastvo – pa nam pri tem prej škodi kot koristi, saj se še vedno nismo sposobni soočiti z vrzeljo med besedami in dejanji. Dokler recimo čustva v organizaciji ne bodo enako pomembna kot finance, bomo pač še vedno ustvarjali organizacije, ki uničujejo dušo svojih članov in s tem zmanjšujejo socialni kapital organizacij. In prav ta je najbolj pomemben ...Vojne za kadre se ne da dobiti z denarjem: v ospredju so vprašanja medsebojnih odnosov, zaupanja, kohezivnosti na osnovi skupno prepoznanih vrednot, ustvarjalne klime in ozračja, pripravljenost deliti znanje. S tem se vnovič razgrnejo vprašanja nove organizacijske kulture, klime in vrednot, tega tako zmuzljivega in fluidnega koncepta, ki si je resnično pozornost zaslužil šele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Gruban 2003).

V prvem delu diplomske naloge je moj namen predstaviti pojem organizacijske klime in njene dimenzije, ugotoviti, kako merimo in spreminjamo klimo, in proučiti njej sorodne pojme. V nadaljevanju pa bi želela teorijo povezati s prakso, zato bom proučila organizacijsko klimo na konkretnem primeru. Cilj mojega diplomskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime in s pomočjo rezultatov meritve klime pomagati vodilnim v podjetju pri odločitvah, katere izboljšave pri ravnanju z ljudmi so najbolj potrebne za dobro počutje zaposlenih, ki pomembno vplivajo tudi na uspešnost poslovanja podjetja.

V diplomskem delu sem uporabila več metod proučevanja organizacijske klime. V teoretičnem delu gre predvsem za deskriptivsko in klasifikacijsko metodo, s katero sem predstavila sam pojem organizacijske klime in njene značilnosti ter komparativna metoda, ki služi ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Empirični del pa temelji na projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK in analizi že zbranih in

urejenih rezultatov, ki sem jih pridobila na podlagi anketnega vprašalnika. Rezultate ankete sem analizirala in podala nekaj predlogov za izboljšanje klime.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V uvodu želim predstaviti osnovni namen in cilj dela ter omogočiti bralcu kratek vpogled v to, kaj je predmet obravnave dela. V drugem delu najprej predstavim pojem organizacijske klime in kratko zgodovino njenega raziskovanja. Nato razložim dimenzije organizacijske klime, kako jo proučujemo in merimo ter poskušam odgovoriti na vprašanja zakaj to počnemo. V nadaljevanju skušam razložiti probleme, ki se pokažejo pri razumevanju in proučevanju klime. Poskušam odgovoriti na vprašanja, kako jo spreminjamo, kdo jo lahko spremeni in kakšne so koristi dobre klime za uspešnost organizacije. V tretjem poglavju prikažem povezave med organizacijski klimi sorodnimi pojmi, kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Razložim pojem organizacijske kulture, podobnosti in razlike med pojmom klima in kultura, ter enačenje pojma klima in zadovoljstvo zaposlenih. Poglavje zaključim s prikazom povezave med vsemi tremi navedenimi pojmi.

V empiričnem delu najprej predstavim banko v kateri proučujem organizacijsko klimo, njeno vizijo, poslanstvo, strategijo in cilje ter notranjo organiziranost podjetja. Banka v kateri bom proučevala organizacijsko klimo, je izrazila željo po anonimnosti, zato bom v nadaljevanju diplomskega dela v naslovu poimenovala in uporabljala ime Banka X, d. d., v samem besedilu pa Banka X. V nadaljevanju na kratko predstavim usmerjenost kadrovske politike in osnovne kadrovske dejavnosti v banki ter strukturo zaposlenih. V zadnjem delu diplomskega dela predstavljam rezultate vprašalnika SiOK, ki je sestavljen iz 69 trditev na katere je v banki odgovarjalo 588 anketirancev. V banki merijo organizacijsko klimo že četrto leto zapored. Odločila sem se za primerjavo podatkov analize organizacijske klime med leti. Nato predstavim boljše in slabše ocenjene kategorije in podam skupno oceno. Predstavim organizacijsko klimo v poslovni enoti Koper in primerjam rezultate raziskave za celotno banko in za PE Koper. V diplomski nalogi želim najprej ugotoviti kakšno je stanje na področju organizacijske klime in na osnovi ugotovljenega stanja podati predloge za izboljšanje organizacijske klime v Banki

X. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve vsakega poglavja in podam predloge za nadaljnje delo na tem področju.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

V strokovni literaturi najdemo veliko različnih izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje, zadovoljstvo pri delu... Nekateri avtorji so mnenja, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa so mnenja, da tisti, ki jim vsi naštetih izrazi pomenijo isto, ne poznajo dovolj dobro naštetih pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik 1998, 73).

1.1 Definiranje – opredelitev organizacijske klime

Na začetku podajam kratek zgodovinski pregled raziskav organizacijske klime temelječ na delu *Organizacijska klima in kultura (Organizational Climate and Culture)* po Schneiderju (1990, 9–18) in delu *Organizational Climate Similarity and Performance* avtorjev Feyta in Beamisha (2001, 857–859). Začetki raziskovanja in preučevanja organizacijske klime izhajajo iz industrijske in organizacijske psihologije.

Eno prvih teorij o organizacijski klimi predstavlja Lewinov članek, ki je bil objavljen leta 1939, in govori o eksperimentalno ustvarjeni socialni klimi v deških skupinah. Klime ni definiral, zato uporablja pojem “socialna klima” (social climate) v narekovajih. Leta 1958 je bil objavljen članek, ki je govoril o klimi v banki. Članek je že definiral klimo podobno, kot jo definiramo danes, torej v smislu formalne organizacijske politike, potreb zaposlenih, vrednot in osebnosti. McGregor je leta 1960 v svoji knjigi *Človeška stran podjetja (The Human Side of Enterprise)* govoril o managerski klimi. Poudarja pomen managementa pri ustvarjanju klime in je bil prepričan, da managerji ustvarjajo klimo združbe (Schneider 1990, 11). Lewinovo delo sta nadaljevala Lewin in Stringer in svoje ideje predstavila v knjigi *Motivacija in organizacijska klima (Motivation and*

Organizational Climate), ki je bila objavljena leta 1968. Preučevala sta vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi: organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi (Fey in Beamish 2001, 857).

Organizacijska klima je običajno izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v neki organizaciji kot tudi odnose do delovne organizacije. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodna klima, ki odraža prijazno, prijateljsko vzdušje. Povsem drugače pa je, če so odnosi med zaposlenimi v neki organizaciji negativni. Taki odnosi porajajo neugodno klimo, saj je delovno ozračje negativno, napeto, prisotni so vse pogostejši konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost. "Klima v vsaki organizaciji je skupni odraz različnih klim: klime v vodenju, organizaciji, poslovne, inovacijske klime itd.. Klima v organizaciji pa je odvisna tudi od klime okolja v katerem se organizacija nahaja." (Rus 2005, 104)

Eden pomembnejših tujih raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Schneider (1990, 383–387) in pravi, da klima vključuje skoraj vse, kar se pojavi v združbi. Klimo definira kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Dogodke, postopke in procedure v združbi je poimenoval rutine (routine), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (reward). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem okolju. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k dosegu določenega cilja v podjetju določene, tedaj lahko ocenimo njihov status in tako pričnemo s spreminjanjem le-teh v prid organizacije.

Gilmer je ugotovil, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime. Delovne organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in organizacijo. Pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji.

Dejansko klima predstavlja vse tisto, na kar reagiramo—celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža (Gilmer in Crissy 1969, 60).

V nadaljevanju navajam definicije organizacijske klime nekaj različnih avtorjev, ki so po mojem mnenju ta pojem najbolj jasno opredelili:

- Lipičnik na kratko organizacijsko klimo opisuje kot: “Ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti” (Lipičnik 1998, 74). Klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.
- Možina pa pojem organizacijske klime označuje kot psihološko strukturo organizacije. Po njegovem mnenju je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, je rezultat vodenja in politike članov. V veliki meri je odraz interakcije organizacije ali individualnih ciljev, potreb in sposobnosti (v Lipičnik in Možina 1993, 50).
- Organizacijska klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o “psihološki klimi” na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi (Neal in drugi 2000, 5).
- V vsaki organizaciji lahko govorimo o določenem vzdušju. “Vzdušje je na eni strani posledica delovanja celote faktorjev v organizaciji, na drugi strani pa vpliva na celoto dogajanj v njej. Vzdušje ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na doseganje storilnosti ciljev oz. na uresničevanje socialno emocionalnih odnosov v skupini.” (Rus 2005, 104)

Če povzamem vse zgoraj navedene definicije in ugotovitve, lahko trdim, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se organizacije ločijo. Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je

sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Vključuje motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih. Torej je odsev psihološkega stanja odnosov med ljudmi oziroma počutja zaposlenih pri delu, na katerega vplivajo zunanji in notranji dejavniki delovanja v organizaciji. V različnih organizacijah so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klime, ki se med seboj razlikujejo, zato v vsaki organizaciji obstaja različna klima.

“Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na to pa vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri pa tudi kultura. Med vplivnejše dejavnike sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stili poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere, odnosi. Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.” (Češnovar 2001, 415)

Kakšni odnosi se bodo oblikovali v neki delovni organizaciji, je odvisno od mnogih dejavnikov: sistema vodenja, ciljev delovne organizacije, usklajenosti vodenja, usmerjenosti ljudi v delovni organizaciji, socialne vloge posameznikov. Večino odnosov med delom in posamezniki ustvarjajo osebnosti, ki vodijo delovno organizacijo, zato je razumljivo, da ima prav sistem vodenja velik vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Vodje na podlagi določenega sistema vodenja vplivajo na odnose med zaposlenimi, na večje ali manjše zadovoljstvo z delom, sodelavci in delovno organizacijo ter tako oblikujejo organizacijsko klimo (Jurman 1981, 204).

Drugi dejavnik, ki močno vpliva na oblikovanje klime v organizaciji, so cilji delovne organizacije, ki si jih le-ta postavi za svojo prihodnost. Delovne organizacije so nestabilne socialno-ekonomske tvorbe, ki se nenehno spreminjajo in prilagajajo tržišču. Če si organizacija zada velike cilje, začutijo njeni zaposleni neko osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom in odrekanjem, vendar zaposleni so večino zadovoljni. Obratno je v organizacijah, ki nimajo skupnih ciljev, tu se oblikuje napeto vzdušje in posamezniki niso pripravljeni ničesar žrtvovati, marveč bodo budno čuvali

svoje položaje in pravice. Taka organizacija nima rasti, obstaja tudi velika nevarnost, da bo šla v stečaj in likvidacijo (Jurman 1981, 204).

Tretji in morda najpomembnejši vpliv na oblikovanje klime v delovni organizaciji je usklajenost vodenja. Vodstvo organizacije je običajno v rokah določenega števila ljudi, ki usmerjajo celotno delo. Če je vodenje med temi ljudmi usklajeno, tedaj celotna organizacija deluje kot usklajen stroj. Tu ne prihaja do izgube časa, niti do izgube vloženega dela, saj je vsakdo časovno pravilno obremenjen z delom. Urejenost povzroča ugodno klimo in zadovoljstvo zaposlenih. V nasprotnem primeru se zaradi slabe usklajenosti pojavljajo napake med sektorji ali znotraj sektorjev. Delavci tako niso ustrezno in pravočasno obveščeni o delu, prihaja do podvajanja delovnih nalog, nekateri delavci tako opravljajo dvojno delo, medtem ko drugi živijo lagodno, ali pa ostane delo neopravljeno. Taka neusklajenost povzroči med zaposlenimi spore, ki postopoma lahko prerasejo v neugodno delovno klimo (Jurman 1981, 205).

“Močan vpliv na oblikovanje delovne klime ima tudi usmerjenost zaposlenih v delovni organizaciji. Delavci imajo različne življenjske cilje, ki vplivajo tudi na njihovo ravnanje pri delu.” (Jurman 1981, 205–206)

Organizacijsko klimo razvije organizacija sama in izraža notranje in zunanje boje, značilnosti ljudi, ki jo sestavljajo, delovni proces, sredstva komuniciranja in podobno. Kaže vsebino in moč prevladujočih vrednot, norm, odnosov občutkov in vedenj članov socialnega sistema. Zaposleni predvidoma ocenijo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in na pomembnost teh lastnosti za njihovo lastno dobrobit. Takšno oceno bi lahko imenovali tudi psihološka klima na osebni ravni, če pa si te občutke in ocene deli dovolj veliko število zaposlenih, pa lahko govorimo o organizacijski klimi.

1.2 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Katere so te glavne dimenzije, ki se izražajo v vedenju ljudi, so proučevali že

številni avtorji. Klima izhaja iz predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati z omejenim številom istih ali podobnih dejavnikov klime v organizaciji. Za vsako organizacijo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor dejavnikov oz. dimenzij organizacijske klime. V tem smislu je vprašalnik, ki izhaja iz večjega števila dimenzij klime, vsebinsko dobra osnovo merjenja in primerjave klime.

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na dvanajst dimenzij organizacijske klime, ki so zajete in obravnavane v projektu SiOK, ki poteka v okviru GZS že od leta 2001, in jih v nadaljevanju podrobneje predstavljam. V merjenje organizacijske klime pa so poleg naštetih dimenzij vključene tudi trditve o zadovoljstvu pri delu.

Odnos do kakovosti

S to dimenzijo organizacijske klime se poskuša ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti, ugotavlja se odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v organizaciji. Ugotavlja se tudi, ali v podjetju zaposleni dajejo prednost količini narejenega ali kakovosti svojega dela.

Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšo kakovostne in ekološke kriterije. Vse bolj se uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak. Za konkurenčnost podjetja je vse bolj nujna vpeljava standardov kakovosti.

Dolgoročno stabilen tržni položaj podjetja omogoča le nenehno izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja. Kakovost proizvodov in storitev vsakega podjetja je trajen in pomemben cilj v poslovanju in predstavlja za obstoj in razvoj podjetja ključni pomen. Za uspešno obvladovanje sprememb je treba obvladovati kakovost poslovanja, to pomeni,

da je treba slediti razvoju, omogočati zaposlenim potrebno izobraževanje, upoštevati standarde, navodila, zakone in postopke. Organizacija se mora obnašati globalno, pripraviti mora nove vizije in strategije razvoja, pri tem pa si lahko pomaga tudi z različnimi mednarodnimi standardi za kakovost.

Kaj pomeni zagotavljanje kakovosti? Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru. S kakovostjo in temu primerno miselnostjo mora biti seznanjen vsak zaposleni v podjetju. Zavedati se moramo, da se prava kakovost ustvarja samo takrat, ko vsak opravlja svoje delo, kot najbolje zna. Opraviti stvari pravilno že prvič mora postati vsakdanja navada in najvažnejše od vsega.

Inovativnost, iniciativnost

S to dimenzijo organizacijske klime se ocenjuje ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. "Inovativnost je lastnost ljudi." (Likar v Likar in drugi 2000, 7–16)

Uspeh današnjih podjetij je močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Povsem se je uveljavilo načelo, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni, ker zaposleni poznajo delovne procese, imajo znanja in izkušnje in najbolj vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Prav tako njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah izboljšav zmanjša odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali z vključevanjem posameznikov (Zupan 2001, 78).

Z vprašalnikom SiOK se poskuša ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela. V podjetju se mora izoblikovati

organizacijska klima, ki bo vzpodbujala kreativnost. Organizacije s pozitivno klimo vzpodbujajo posameznike, da njihove ideje lahko napredujejo, tako da jih podpirajo in opogumljajo. "Naloga združbe je »motivirati« ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa tudi zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij." (Pšeničny 2000, 132)

Motivacija in zavzetost

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Zanima nas tudi, ali se v organizaciji ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.

Heller in Hindle (2001, 292) definirata motivacijo kot voljo do dela. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določi moč in trajanje. Zaposlene motivirajo številne potrebe, tako na delu kot v osebem življenju. Prepoznavanje in zadovoljevanje potreb pripomore, da bodo zaposleni dali od sebe najboljše. Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Čeprav ne velja za vse primere, pa za večino velja, da motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Pomeni usmerjanje želj in energije k doseganju postavljenega cilja. Ugotoviti, zakaj posameznik dela in kaj ga motivira za delo je zelo težko. Motivacija je izrazito individualna kategorija, zato je v podjetju poleg osnovnega sistema motiviranja treba oblikovati tudi individualne programe spodbud, ki upoštevajo želje, interese in potrebe vsakega posameznika.

Pripadnost organizaciji

V okviru te dimenzije ugotavljamo, kakšno je mnenje o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima podjetje v okolju ter o odnosu zaposlenih do podjetja.

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav, stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan 2001, 40).

Jurman (1981, 268–269) meni, da je pripadnost zaposlenih delovnemu kolektivu psihosocialni sindrom, ki se kaže v stopnji pozitivne identifikacije zaposlenih s cilji delovne organizacije. Navaja tudi naslednje faktorje, ki naj bi bistveno vplivali na povečanje ali zmanjšanje pripadnosti zaposlenih v delovni organizaciji. Kot prvega navaja faktor, ki opredeljuje socialno ekonomsko varnost zaposlenih, naslednji, ki dopušča razvoj vsakemu posamezniku glede na njegove zmožnosti ter faktor, ki vzpodbuja med zaposlenimi pristne človeške odnose in kot zadnji, faktor, ki zaposlene tudi kulturno in socialno razvija.

Pripadnost podjetju se kaže na treh področjih, ki se nanašajo na vedenje oz. na odnos do podjetja, v katerem zaposleni deluje (Armstrong 1991, 181):

- sprejema organizacijo kot tako in verjame v njene cilje in vrednote,
- želi prispevati v dobrobit organizacije več, kot zahteva od njega delovno mesto (na primer odloži dopust, dela preko rednega delavnika ali se kako drugače žrtvuje za organizacijo),
- želi še naprej ostati član organizacije.

Povezava med pripadnostjo in motivacijo vsekakor obstaja, vendar je koncept pripadnosti širši od koncepta motivacije in tudi stabilnejši v daljšem časovnem obdobju. Možno je, da je zaposleni nezadovoljen le z nekim delom celotnega posla, ki ga opravlja, vendar ohranja zelo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji kot celoti (Armstrong 1991, 182).

Strokovna usposobljenost in učenje

Podjetja se pomena znanja, s katerim razpolagajo, čedalje bolj zavedajo, saj v današnjem času znanje predstavlja ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Organizacije uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi.

V organizaciji se morajo zavedati, da so le izobraženi in usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti organizacije, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost organizacije. Tiste organizacije, ki želijo povečati razvojni potencial svojih zaposlenih, imajo zato izdelane sisteme usposabljanja in izobraževanja. Usposabljanje in razvoj pa definiramo kot planiran napor, da bo posameznik dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom, ter da bo tako izboljšal svoje delovne rezultate (Merkač 1998, 78).

Sonja Treven (1998, 93–94) pravi, da se morajo zaposleni v vseh organizacijah učiti. Učenje je namreč proces, s katerim se organizacija prilagaja vedno bolj spreminjajočemu se okolju. Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije in to so zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev.

Učenje oz. izobraževanje lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet. "Usposabljanje pa pomeni

proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti.” (Jereb v Možina in drugi 1998, 178)

Vsako usposabljanje je povezano z vzgojo in izobraževanjem in vsi trije se medsebojno dopolnjujejo. Ko namreč govorimo o razvijanju znanj, spretnosti in navad kot osnovnih sestavin vsakega izobraževanja, imamo v mislih vedno tudi usposabljanje človeka za izvajanje določenih poklicnih nalog.

V to dimenzijo klime so vključene trditve, da se zaposleni, ne glede na starost, delovno dobo in položaj učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih.

Notranji odnosi

Eden izmed osnovnih pojavov v vsaki delovni organizaciji so medosebni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ker komuniciramo z ljudmi in iz naših navad. Pogoj, da neka organizacija dobro deluje, je zagotovo koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Ko poizkuša skupina zaposlenih uresničiti zadane naloge in doseči postavljene cilje, oblikuje določene notranje odnose. S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. “Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte.” (Florjančič in Vukovič 1998, 147)

“Notranji oziroma medosebni odnosi v podjetju so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Normalni notranji odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji.” (Možina 2002, 23)

Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. V podjetju kjer prevlada tekmovalen odnos, ki temelji na nezaupanju, prikrivanju informacij in nezdravi tekmovalnosti med zaposlenimi prihaja do slabih notranjih odnosov. Uspešni medosebni odnosi so možni le, če obvladujemo določene spretnosti, tako imenovane družabne ali medosebne spretnosti. Uspešni odnosi z drugimi zaposlenimi lahko v veliki meri olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti. Zavedati se moramo, da dobri osebni odnosi nastajajo v primerno oblikovani delovni skupini, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki vsakodnevno nastajajo med ljudmi.

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Pri analiziranju te dimenzije se poskuša ugotoviti, ali imajo organizacije oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje ter si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Ali so cilji realni in jasni ter jih zaposleni sprejemajo za svoje? Ali imajo organizacije in posamezni oddelki jasno oblikovane cilje, ali imajo delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja ter ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni.

Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote ter prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev v združbi. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman 1993, 128–135).

Vizija nam odgovori na vprašanje kaj bi želeli biti, in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje kako bomo to dosegli. Poslanstvo podjetja nam pove, v čem je podjetje drugačno od drugih podjetij in nam opredeli namen našega delovanja. S cilji pa običajno računamo zaželeno poslovanje, ki ga je moč doseči ob upoštevanju sedanjega

poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Z vizijo podjetja so cilji vsaj delno že določeni.

Organiziranost

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. "Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo." (Svetlik v Možina in drugi 1998, 149)

Za organiziranje dela bi rekli, da pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog, problemov in odnosov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev, tj. rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali v delovni organizaciji. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je organiziranje zavestna težnja vodilnega delavca k urejanju, sestavljanju elementov, organizacijskega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto (Možina 1992, 61).

V okviru projekta SiOK se poskuša ugotoviti, ali v organizaciji zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Zanima nas ali vodje sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu ter, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in ni preveč hierarhičnih nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

Vodenje

Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v organizaciji ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima način oz. stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime.

Na klimo v organizaciji pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja. Usklajenost vodenja povzroča ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Vodenje je kot planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate. Nanaša se na ljudi, to pomeni, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjši potrošnji energije in ob čim večjemu osebnemu zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih ter organizacijskih ciljev. V okviru vodenja se velikokrat vključi tudi svetovanje, informiranje, učenje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev.

Boljša organizacijska klima je v organizacijah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje.

V projektu SiOK so v to dimenzijo klime vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V organizaciji se poskuša odpraviti stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Pomembno je, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje.

Notranje komuniciranje in informiranje

Pri tej dimenziji organizacijske klime se ugotavlja, ali je komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji učinkovito, ali medsebojno komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in spoznavati, kaj bi lahko sami doprinesli k večjemu uspehu organizacije. Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se

izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Lahko povzamemo, da je bistvo komuniciranja oddajanje in sprejemanje takih sporočil, da jih vsi udeleženci komuniciranja razumejo. Cilj komuniciranja je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije.

Gruban (1999, 17) je razložil razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem, pravi, da informiranje še ne pomeni komuniciranje. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeležene strani.

“Notranje komuniciranje in informiranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji združbe. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost organizaciji in motiviranost zaposlenih.” (Rozman 2000, 25)

V okviru SiOK projekta se je učinkovitost komunikacij ugotavljala s trditvami, kot so: komuniciranje temelji na dialogu, ton komuniciranja je sproščen, prijateljski, delovni sestanki so redni, nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, vodstvo posreduje informacije na razumljiv način in daje samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.

Razvoj kariere

Ta dimenzija nam omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Zanima nas tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali se zaposlene vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

Lipičnik (1998, 180) je kariero opredelil kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.

Po mnenju Rozmana, Kovača in Koletnika razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih. Pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi in jim zagotavlja osebno rast in razvoj. Pri načrtovanju kariere je treba uskladiti cilje organizacije in posameznika in upoštevati pričakovanja obeh (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 199–200).

“Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo.” (Gorišek 2001, 12)

Človeške zmožnosti so bistveni konkurenči element vsake organizacije. Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo, zato je smiselno planiranje kariere. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana tako posameznik kot podjetje, saj drug drugemu omogočata preživetje. Vsak posameznik, si želi napredovanja, saj le-to običajno spremlja višje plačilo, ugled in samopotrditvev.

Nagrajevanje

Ta dimenzija organizacijske klime ugotavlja, kakšno mnenje imajo zaposleni o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

Posebno pozornost je treba nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi organizacije, zato s to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje

pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa se poleg materialnih oblik stimulacije podjetja poslužujejo tudi pohval in nagrad, po drugi strani pa graj ali kazni za slabo opravljeno delo.

Nagrajevanje predstavlja enega od pomembnih dejavnikov motiviranja. Zato je treba delovno uspešnost oceniti in jo tudi pravično nagraditi. Na ta način lahko vplivamo na zadovoljstvo delavca in na njegovo motivacijo, s tem pa tudi na njegovo delovno uspešnost v prihodnosti.

Ko govorimo o nagrajevanju uspešnosti, mislimo na plačo, ki poleg osnove vključuje tudi plačila po uspešnosti, nagrade in ugodnosti. Pri nas je večina ugodnosti zakonsko predpisana. Tiste, ki niso predpisane in jih podjetje zaposlenim dodeli na lastno pobudo, obravnavamo pod pojmom nagrade. Poleg finančnih nagrad in ugodnosti pri delu, poznamo tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke. "Vedenja pri delu ne moremo usmerjati zgolj z denarjem. Finančne nagrade so del celotne slike. Učinkovite so le tedaj, če je zadoščeno tudi drugim osnovnim potrebam." (Gilmer in Crissy 1969, 310)

Vsaka nematerialna nagrada, ki zaposlenim pokaže, da podjetje ceni njihovo delo je učinkovita. V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena ustna pohvala, priznanje oz. nagrada za dobro opravljeno delo vsakemu zaposlenemu veliko pomeni in ga še dodatno spodbuja pri njegovem delu. Še večji učinek imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. Dokazano je, da nematerialne nagrade dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih. Kljub temu pa ne moremo mimo dejstva, da so med nagradami večinoma najbolj priljubljene denarne nagrade.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

“Organizacije želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, seveda zato ker jim leto prinaša ekonomsko korist. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja, morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca.” (Lipičnik in Možina 1993, 53–61)

Pomembno je, da se v podjetju ugotovi, kako posameznik na osebni ravni doživlja zadovoljstvo z različnimi vidiki svojega dela. Ali je zaposleni zadovoljen: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, stroji), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

“Zadovoljstvo pri delu lahko definiramo kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu.” (GZS 2005)

Gilmer in Crissy (1969) pa sta zadovoljstvo opredelila kot rezultanto različnih človekovih stališč do lastnega dela, do dejavnikov, ki so z njim povezani, in do življenja nasploh. “Posameznik različne organizacijske značilnosti evaluiira glede na to, kako percipira njihovo vlogo oz. pomen pri zadovoljevanju lastnih potreb.” (Rus 2005, 100) Rus zadovoljne posameznike opredeljuje kot tiste, ki imajo (vsaj relativno) zadovoljene različne potrebe.

Kunšek (2003, 20) definira zadovoljstvo pri delu kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Za razliko od klime, govori pri zadovoljstvu o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela.

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odsotnost z dela, odpoved delovnega razmerja, zamuda pri prihodu na delo, manjše prizadevanje pri delu, tatvine ali celo

nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov (Treven 1998, 131).

Če povzamem, lahko rečemo, da je zadovoljstvo pri delu vsota vseh negativnih in pozitivnih pogledov, povezanih z individualnimi plačami, psihičnimi in čustvenimi delovnimi pogoji, ugledom, doseženim socialnim statusom v odnosu z delom in odnosu s sodelavci.

Zadovoljstvo pri delu je tesno povezano z uspešnostjo pri delu, vendar je stopnja povezanosti odvisna od zaposlenih in od delovnega okolja. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motiviranje, s katerim ga spodbujamo k delu, kar pa še ne pomeni, da bo tudi uspešen pri svojem delu. Rus (1993, 13) navaja, da delovno zadovoljstvo ne korelira nujno z delovno učinkovitostjo, saj na njuno razmerje vplivajo številni drugi faktorji oz. njihova kombinacija: spodbude, nadzor, status v hierarhiji, osebne poteze in značilnosti posameznika.

1.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Delovne organizacije se iz različnih razlogov odločajo za proučevanje organizacijske klime. Če so ti odnosi med zaposlenimi pozitivni, se oblikuje ugodna klima, ki odraža prijazno, prijateljsko vzdušje. Povsem drugače pa je, če so odnosi med zaposlenimi v neki organizaciji negativni. Taki odnosi porajajo neugodno klimo, saj je delovno ozračje negativno, napeto, prisotni so vse pogostejši konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost. Da bi lahko spremenili neugodno oziroma nezaželeno klimo, jo moramo najprej proučiti. Kadar se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami delovne organizacije, se takšno nezaželeno vedenje pripisuje nezaželeni klimi. Merjenje klime je torej namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o organizaciji sami. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je treba spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Lipičnik (1998, 75–76) navaja, da proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Poudarja, da je človeško doživljanje in vedenje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Vedenje je odvisno od posameznikove zaznave in doživljanja situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri preučevanju klime v konkretni organizaciji.

Gilmer in Crissy (1969, 76–77) navajata tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so: neformalni opisi, sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije, ugotavljanje klime z vprašalniki. Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah članov te organizacije. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v organizaciji. Druga vrsta podatkov so sistematično izbrana opažanja ljudi znotraj organizacije. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava organizacijo, in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni. “Merjenje organizacijske klime je v nekaterih pogledih slično merjenju individualne osebnosti.” (Gilmer in Crissy 1969, 76)

Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če ugotavljamo klimo z vprašalniki, v katerih so navedene trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo in tako pridemo do objektivnih rezultatov. Dobljene rezultate je nato treba analizirati in zavesti ustrezne sklepe.

Pri preučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. Po Lipičniku (1998, 77–78) so v nadaljevanju povzeti koraki proučevanja organizacijske klime, ki poteka v naslednjih korakih:

Pripravljalna dela – vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime.

Sestava vprašalnika – se osredotočimo na to, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditvev. Vsebina trditvev naj izhaja iz problematike določene organizacije. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izražajo strinjanje ali ne-strinjanje s trditvijo.

Zbiranje odgovorov – je naslednja faza, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcijo, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojali. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo.

Analiza odgovorov – je zelo pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam da osnoven občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

Predstavitev rezultatov – pri predstavitvi moramo biti izredno previdni, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v organizaciji ali pa se klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče.

Načrtovanje akcij – ugotavljanje klime ne sme biti samo sebi namen. Iz rezultatov klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih

ustrezen za doseganje ciljev, ali so cilji neustrezni. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v organizaciji vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah.

S preučevanjem klime se vodstvo podjetja seznanja s tem, kako družba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih in posledično lahko pripravi načrt sprememb, ki bi jih bilo treba uvesti za izboljšanje stanja. Končni rezultat proučevanja klime je načrtovanje aktivnosti za izboljšanje organizacijske klime.

1.4 Problemi pri razumevanju in proučevanju organizacijske klime

Pri proučevanju in razlagi pojma organizacijska klima se pojavljajo številni problemi, ki otežujejo njeno razumevanje. Kljub pomembnosti organizacijske klime ni enotnega poimenovanja in razumevanja organizacijske klime. Nekateri avtorji enačijo pojma, kot sta organizacijska klima in organizacijska kultura. Ta dva pojma moramo razlikovati, zato v nadaljevanju sledi opredelitev obeh. Ne poznamo natančnih relacij, kako posamezen element vpliva na klimo. Relacije, kot so klima v organizaciji, zadovoljstvo zaposlenih, kultura in ravnanje z ljudmi pri delu, niso jasne. Mnenja raziskovalcev o vzrokih in posledicah klime so deljena, zato je zelo težko podati predloge za izboljšanje klime. Pojem organizacijske klime temelji na predpostavki, da imajo posamezniki na isti hierarhični ravni enako zaznavanje klime. Razlike v odgovorih na isto vprašanje pa kažejo na razlike v zaznavanju klime med oddelki ali zaposlenimi v posameznih funkcijah in seveda tudi med posamezniki, ki izhajajo iz različnih lastnih motivov in občutkov. Teoretično bi lahko rekli, da je možno toliko klim, kolikor je zaposlenih v organizaciji.

Problem pri proučevanju klime je definiranje dimenzij klime. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij. Dimenzij klim je veliko in so zelo raznolike, zato je težko določiti ostre meje med dimenzijami. Pojavlja pa se tudi problem števila dimenzij klime, ki bi bilo najbolj idealno za preučevanje in raziskovanje klime (Fey in Bemish 2001, 857).

Poudariti velja, kompleksnost in obsežnost meritev klime v organizaciji. Enkratna meritev organizacijske klime pove malo, zagotovljena mora biti spremljava v zaporednih časovnih enotah. Enkratna meritev klime pokaže le posnetek stanja klime, ker se mnenje posameznikov oblikuje skladno z občutki in z okoliščinami v danem trenutku. Izboljšave in spremembe klime v organizaciji lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime. Ker je to pogojeno z velikimi stroški je to razlog, da se številna zlasti manjša podjetja ne odločijo za preučevanje in ugotavljanje klime v svojem podjetju.

1.5 Spreminjanje organizacijske klime

Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Če je klima neugodna jo moramo začeti spreminjati. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo vedno glede na cilje, ki si jih je organizacija zastavila. V primeru, da se zaposleni ne obnašajo v skladu s cilji podjetja, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. Neustrezna organizacijska klima lahko ogrozi sam obstoj organizacije, če preveč otežuje prilagajanje spremembam. Zato morajo v organizaciji dobro poznati klimo in odnos zaposlenih do sprememb, ki se pripravljajo. Ustrezna komunikacija z zaposlenimi je nujen pogoj, da zaposleni spoznajo nujnost sprememb in jih vzamejo za svoje. Če se zaposleni vedejo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije, lahko razumemo, da je klima ustrezna. Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj so spremembe organizacijske klime pogojene z življenjskim ciklom organizacije. Spreminjanje klime narekuje tudi okolje v katerem organizacija deluje. "Socialna klima je odvisna od značilnosti skupine, ljudi v njej, njihovih odnosov, pa tudi od značilnosti 'širšega' socialnega in fizičnega okolja, ki na klimo tako ali drugače vpliva. Če hočemo poznati in spreminjati socialno klimo, moramo najprej poznati vse tisto, od česar je socialna klima odvisna." (Rus 2005, 99)

Prvi pogoj za spreminjanje klime je njeno proučevanje oz. ugotavljanje dimenzij klime ter vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi. Pri procesu spreminjanja klime si moramo najprej odgovoriti na dve vprašanji: kako lahko spremenimo klimo in kdo jo lahko spremeni (Lipičnik 1998, 75–79). "Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje

določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev.” (Lipičnik 1998, 79)

V praksi poznamo nekaj načinov spreminjanja klime, vendar najpogosteje gre za tri načine (glej Lipičnik 1998, 79):

Nekontrolirano: na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer, kar pogosto ni v skladu z željami managementa podjetja, saj prinaša slabe posledice.

Z navodili in dalekti: pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Organizacije skušajo s pravili in predpisi vplivati oziroma regulirati obnašanje posameznikov in tako urejati slabe medsebojne odnose. Ta način spreminjanja klime ni primeren v primeru, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja–delavec.

Neposredna akcija: v tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do razočaranja in nezaupanja.

Proces spreminjanja klime bo stekel v pozitivno smer le v primeru, če bo imela organizacija jasno oblikovano vizijo in strategijo poslovanja. Najpomembnejša naloga vodilnega osebja je, da si po tem ko so določili smer, v katero naj bi šla organizacija, pridobijo zaupanje in lojalnost zaposlenih.

1.6 Koristi dobre klime za podjetje

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. “Posledice

dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami.” (Lipovec 1987, 302)

Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000, 68), ki še dodaja, da delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljene premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu. Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh. V kolektivih, kjer je zadovoljstvo zaposlenih na najvišji ravni, so tudi rezultati boljši oziroma natančneje, dosegajo večji promet, iz česar sklepamo, da so tudi stranke bolj zadovoljne s storitvami. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto proizvodov ali storitev ter usluge kupcem. Še posebej je to pomembno v storitvenih podjetjih, kjer npr. slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce.

Menim, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja in spoštovanja, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To se kaže v pozitivnem poslovanju podjetja.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI

Ob prebiranju literature sem se večkrat srečevala z enačenjem pojmov, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, zadovoljstvo zaposlenih itd. Koncepta organizacijska klima in organizacijska kultura sta med seboj izredno povezana, vplivata drug na drugega, vendar se hkrati v veliki meri razlikujeta. V nadaljevanju sta ta dva pojma obravnavana kot dva različna a medsebojno povezana pojma. Navedenih je nekaj glavnih podobnosti in razlik med pojmom.

2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Po Konradu (1987) je stična točka konceptov kultura in klima v tem, da oba skušata po svoje razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za to, kako določene organizacije s svojo politiko, ukrepi, postopki in prakso, preko nagrad, kazni, podpore in sporočanja pričakovanih skušajo vplivati na motivacijo svojih članov. Medtem ko kultura ugotavlja, s kakšnimi organizacijskimi procesi ta integrira, kontrolira in spodbuja vedenje svojih članov, se klima zanima za to, kako se ti organizacijski procesi odražajo v doživljanju teh članov.

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji in etnologiji. Pojem kulture je globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pomembnejše razlike med njima so, da naj bi bil pojem kulture bolj globalen ter usmerjen v preteklost in prihodnost. Organizacijska kultura se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo. Pri raziskovanju organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in to raziskuje z kvantitativnimi metodami raziskovanja, kot so vprašalniki.

Po Kavčiču (2001, 112) je cilj organizacijske kulture eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja, koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji.

Dejstvo je, da je bistveno razlikovanje o kulturi in klimi pogojeno že z zgodovinsko predpostavko izvora. Kulturo tvorijo spoznanja, ki smo jih prinesli iz preteklosti, so nam privzgojena, klima pa je odsev našega počutja, našega psihološkega stanja in vzdušja v neki organizaciji. V nadaljevanju so v tabeli (glej tabelo 2.1) predstavljene in povzete bistvene razlike med pojmom.

Tabela 2.1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

<i>Disciplina</i>	<i>Organizacijska kultura</i>	<i>Organizacijska klima</i>
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis združbe	V primerjavo med združbami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey in Beamish (2001, 860).

Raziskave klime so prevladovale predvsem v 60. in 70. letih, kasneje je v ospredje vedno bolj prihajal nov koncept organizacijska kultura. Danes je pojem organizacijske kulture močno viden, o njem se veliko piše in razpravlja. V organizacijah raste in vedno bolj je opazna zavest o pomenu človeka za njeno uspešnost. Razumevanje kulture in njenih zakonitosti nam omogoča obvladovanje vedenja zaposlenih v podjetju ter nam pripomore k razumevanju razlik med skupinami ali podjetji. Kultura vpliva na določene oblike vedenja, na oblikovanje kulture pa vpliva okolje v katerem živimo. Za kulture je značilno, da ohranjajo običaje, ki so se v preteklosti izkazali za uspešne in jih je vredno ponovno uporabiti. Da bi organizacija lahko preživela in rasla mora izpolniti kar zahteva okolje. Kakšen odnos ima organizacija do okolja določa njeno strategijo in temeljni cilj.

Definicij organizacijske kulture je veliko. Osnovna členitev so definicije, ki opredeljujejo kulturo v ožjem in širšem smislu. Opredelitev kulture v ožjem smislu je medsebojno povezan sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji rabijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. V širšem smislu pa poleg vrednot pomeni tudi prepričanja in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja.

Po Webstovi (v Vrčon-Tratar in Snoj 2002, 46) je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje organizacije in da zagotavljajo norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje,

produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda večji kot formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije.

Najpogosteje omenjena definicija, ki jo je oblikoval velik poznavalec organizacijske kulture E. H. Schein (v Kavčič 1994, 177), se glasi takole: “Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi prilagajanja okolju in notranjega povezovanja, vzorec, ki se je pokazal za dovolj dobrega, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.” Kljub temu, da je definicija obsežna je ni mogoče imeti za izčrpno in dokončno. Avtor jo je leta 1978 nadgradil in tako se bolj natančna Scheinova definicija organizacijske kulture glasi: “Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v skupnem okolju in na probleme notranjega povezovanja. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.” (Mesner-Andolšek 1995, 21) “Organizacijska kultura je tako kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke in do določene mere tudi naključnih dogodkov iz okolja in v organizaciji sami, ki se jih ne da predvideti.” (Mesner-Andolšek 1995, 74)

Zupanc-Grom in Erčulj (2008, 15) navajata, da je skupna značilnost definicij organizacijske kulture koncept, ki se razvije v skupini ter da gre za vzorce prepričanj, vrednot in vedenja, ki nastajajo dlje časa in razlikujejo organizacije med seboj. Kultura torej predstavlja identiteto organizacije, spodbuja pripadnost članov ter usmerja njihovo vedenje in dejavnosti. Temelji na potrebi ljudi po stabilnosti, smiselnosti in konsistentnosti.

Organizacijsko kulturo oblikujejo zaposleni oziroma posamezniki, zato da bi podkrepili ideje, informacije in občutke, ki so usklajeni z njihovimi prepričanji. Kultura organizacije kot sistem vrednot, pravil, norm, tipičnih obrazcev vedenja, običajev, obredov, komunikacij in vzornikov predstavlja članom organizacije skupno sprejeti način interpretacije realnosti, skupen način doživljanja okolja in reakcije nanj (Možina 2002).

“Bistven element vsake organizacijske kulture so njene vrednote. Obravnavamo jih lahko kot bistven povezovalen element med organizacijo in njenimi člani. Pozitivna komunikacija identifikacije člana z organizacijo je identifikacija z njenimi vrednotami. Skupne vrednote (shared values) so psihološko integrativni dejavnik organizacije.” (Rus 2005, 119)

Vedenje zaposlenih najmočneje usmerjajo vrednote, ki pa so najmanj odkrite, nezavedne in se pojavljajo v obliki samoumevnosti, zato jih posamezniki niti ne prevajajo, ker so za njih nesporne. Vrednote so ponavadi neformalne. Od vsakega, ki postane član organizacije se pričakuje, da bo sprejel obstoječe vrednote in kulturo.

Organizacijska kultura opravlja tri glavne funkcije (Mesner-Andolšek 1995, 66–74):

- Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje. Rešitve, ki se razvijajo ob razreševanju problema, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo bistveni kulturni element v organizaciji. Ko skuša organizacija doseči konsenz o bolj konkretnih zadevah, se lahko razvije v organizaciji poseben stil, ki se nananša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja itd. Sposobnosti, znanja, tehnologije, ki jih organizacija pridobi, ko poskuša obvladovati okolje, postanejo del njene kulture.
- Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo. Oblikovanje skupine vključuje razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij, ki so nujni pogoj za to, da posamezniki delujejo kot skupina.
- Organizacijska kultura se pojavlja tudi v funkciji zmanjševanja napetosti pri zaposlenih. Organizacijska kultura pomaga, da se zaposleni osredotočajo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez kulturnega obrazca bi zaposleni občutili strah in napetost, ko bi se soočali z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Kulturni obrazec pa pomeni rešitev za probleme, kar pomeni, da se lahko določene meje sprostijo.

Proučevanje kulture je zelo kompleksna naloga, saj so mnogi elementi kulture opazovalcu prekriti. Zunanje okolje se spreminja s tem pa postanejo posamezni elementi

kulture neustrezni in ovirajo uspešnost podjetja. Pomen kulture najbolj lahko razumejo le njihni udeleženci. Kultura je zelo pomemben element, ki vpliva na izbiranje načina spreminjanja podjetja in uspešnost uvedbe sprememb v podjetju. Posamezni elementi kulture lahko pripomorejo ali otežujejo uvajanje sprememb v podjetju. Le te lahko ugotavljamo intuitivno ali s pomočjo merjenja, ki je primerno v kompleksnejših ter manj preglednih notranjih okoljih. Merjenje organizacijske kulture je smiselno, ko želimo učinkoviteje izbirati in uvajati spremembe v podjetju.

Schein (1997) meni, da organizacijsko klimo lahko čutimo takoj, ko vstopimo v organizacijo, saj je vključena v fizično podobo organizacije, vedenje zaposlenih, izkušnje obiskovalcev, ki vstopijo, in nešteto drugih artefaktov, ki jih lahko vidimo, slišimo ali čutimo. Vedra pa klima ne more razložiti same sebe in potrebujemo druge spremenljivke, da razložimo, zakaj prihaja do različnih atributov v organizacijah. Schein (1997) zato organizacijsko klimo razlaga kot kulturni artefakt, ki nastane zaradi odkritih vrednot in skupnih tihih domnev o organizaciji in svetu. Da bi lahko razumeli klimo, moramo torej gledati globlje in raziskati vrednote in domneve organizacije.

Če strnem poglavitne ugotovitve, potem lahko trdim, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetji. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v organizaciji. S pomočjo dimenzij klime lahko opišemo različna socialna okolja. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev. Lahko bi rekli, da organizacijska kultura, zajema vse dimenzije organizacijske klime, z značilnostjo tradicije in usmerjenostjo v prihodnost. Proučevanje klime kot enega izmed pomembnejših dejavnikov zelo pomaga pri razumevanju razlik v vedenju zaposlenih v organizacijah. Na vedenje ljudi v organizaciji vplivata tako klima in kultura, ki sta hkrati posledica obnašanja ljudi v organizaciji.

2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Sorodni pojem organizacijski klimi je tudi zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Raziskave so potrdile, da sta pojma med seboj povezana. Zaposleni, ki v organizaciji zaznava bolj pozitivno in vzpodbudno organizacijsko klimo, je običajno tudi bolj zadovoljen z različnimi vidiki svojega dela.

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja. Je čustven odziv na zaznavanje najpomembnejših elementov delovnega okolja oziroma gre za čustvene zaznave zaposlenih, kako dojemajo lastno organizacijo, svoje možnosti in pogoje dela.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev in je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni, zato vsak posameznik ne bo zadovoljen v isti delovni klimi. Nekateri posamezniki so zadovoljni z lagodnim življenjem, z rutinskim in umirjenim delom brez tveganja in velikih izivov ter ne želijo dati od sebe več, kot je nujno, drugi potrebujejo izzive, tveganje in konstruktivno delo.

Zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva (Schneider 1990, 303–304).

Na zadovoljstvo zaposlenih pri delu vplivajo zunanji dejavniki, sem prištevamo: informacije povezane z delom, orodja in pripomočke za delo, razpoložljiv čas in fizične

značilnosti delovnega okolja, potrebno pomoč in usluge, nejasnost in konfliktnost vlog, pravičnost plačevanja, homogenost zaslužka znotraj poklicnega profila, fleksibilni delavnik, občutek kontrole nad dogajanjem na delu. K notranjim dejavnikom, ki izhajajo iz posameznika, pa štejemo osebnost in starost.

Vse pogosteje se poudarja tudi usklajenost med delavcem in delovnim mestom oziroma "person-job fit" model, ki temelji na predpostavki, da se določeni tipi ljudi različno odzivajo na določena delovna mesta, in zato naj bi bilo posameznikovo zadovoljstvo pri delu najvišje takrat, ko se značilnosti delovnega mesta skladajo z osebnostnimi lastnostmi posameznika. Tudi McKenna (2000) poudarja, da je k zunanjim dejavnikom treba dodati še skladanje posameznika z delom, ker to močno vpliva na zaznavanje dejavnikov iz okolja in posledično na zadovoljstvo pri delu.

Biti zadovoljen z delom pomeni več kot zgolj ne biti nezadovoljen. Gilmer in Crissy (1969) po Blumu navajata, da določeno stališče do dela lahko pripomore k delovnemu zadovoljstvu, saj je zadovoljstvo odsev številnih stališč. Stališče do dela je občutje, ki ga ima delavec ob svojem delu, in njegova pripravljenost, da tako ali drugače reagira na posebne dejavnike, ki so povezani z delom. Delovno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo je rezultanta različnih človekovih stališč do lastnega dela, do dejavnikov, ki so z njim povezani, in do življenja nasploh. Vsi imamo stališča, ki usmerjajo naša nagnjenja, da na ljudi, stvari in situacije reagiramo pozitivno ali negativno. Svoje delo imamo radi ali neradi na različne načine in v različnem obsegu. Naša morala je lahko dobra ali slaba, kar je odvisno od aдекватnosti, s katero skupina uresničuje svoje cilje (Gilmer in Crissy 1969, 260–261). Če kdo čuti, da je kot sestavni del v organizaciji potreben, bo njegova morala visoka, ne glede na neugodne aspekte fizičnega okolja.

Hodgetts (v McKenna 2000) je naštel nekaj dejavnikov v organizaciji, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo posameznika v organizaciji:

- plača in nagrade – pomemben dejavnik je pravičnost nagrad. Sem bi lahko šteli tudi pravično politiko nagrajevanja,
- napredovanje – stopnja zadovoljstva bo odvisna od sprejemanja sistema napredovanja

- delo – ta dejavnik zajema različne spretnosti, ki jih delo zahteva od posameznika, ali je delo zanimivo in posamezniku predstavlja izziv ter kako je jasna vloga posameznika,
- vodenje – ali je vodja pozoren do ljudi ter ali so prisotni faktorji participativnega vodenja,
- delovna skupina – dobra delovna skupina ima vpliv na posameznika, da se ne izrazi nezadovoljstvo,
- delovni pogoji – pomembno je, kakšni so delovni pogoji, saj imajo lahko zmeren vpliv na zadovoljstvo pri delu.

Zupanova (2001, 104) pravi, da je splošno prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji učinkovitosti in uspešnosti. Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje doživetje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je doživetje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše.

Nekateri avtoriji menijo, da se organizacijska klima in zadovoljstvo pri delu ne razlikujeta, drugi pa, da sta to dva različna koncepta. Raziskave, ki so proučevale odnos med posameznikovimi osebnimi potrebami, organizacijsko klimo in zadovoljstvom pri delu, so prišle do zaključka, da je medsebojni vpliv klime in osebnih potreb na zadovoljstvo pri delu zelo pomemben. Patterson in drugi (2004) menijo, da bolj kot se nam zdi nek dejavnik v organizaciji pomemben (npr. poudarjanje dosežkov, samostojnost, povezanost), večja je povezava med tisto kategorijo organizacijske klime, ki ga opisuje in zadovoljstvom. "Lahko rečemo, da so povezave med dimenzijami organizacijske klime in vidiki zadovoljstva tako na individualni kot na skupinski ravni stalno prisotne v skoraj vseh raziskavah, ki so to proučevale." (Sušanj 2005)

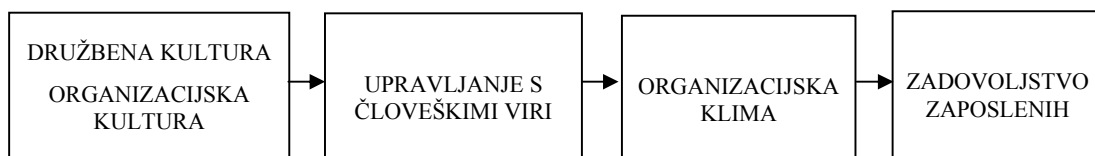
Do enotenja pojmov klime in zadovoljstva prihaja zaradi enake oz. podobne metode merjenja in podobnih vprašanj oz. trditve. Namreč raziskovalci, ki so začeli ukvarjati z organizacijsko klimo, so uporabljali trditve iz vprašalnikov zadovoljstva tudi v vprašalnih organizacijske klime. Večina vprašalnikov klime vsebuje poleg večine deskriptivnih postavk tudi nekaj takih, ki so do določene mere evaluativne in tako vključujejo tudi komponento zadovoljstva. Razlika je v tem, da z vprašalniki o organizacijski klimi ugotavljamo stališča zaposlenih do posameznih področij delovanja organizacije in njenih procesov, zadovoljstvo pa nam pokaže, kako se zaposleni čustveno odzovejo na te elemente organizacije.

2.3 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Nekateri avtorji, npr. Kopelman in drugi (v Schneider 1990, 282–307), pojasnjujejo povezavo med pojmi organizacijska kultura, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih. Vsi pojavi so v medsebojnem vplivanju. V nadaljevanju sem na kratko predstavila, kakšna je povezava med pojmi, organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Okolje v katerem deluje organizacija vpliva na samo organizacijo in na njeno kulturo. Kultura v organizaciji vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na organizacijsko klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar je prikazano na sliki (glej sliko 2.1). Organizacije delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače za opravljeno delo, upoštevati je treba delovni red in varnost ...), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik v zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega načina. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider 1990, 282–307). Skratka, glede na model, tako družbene kot organizacijske kulture vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu v združbi. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Na koncu bi poudarila, da je model, ki sem ga predstavila, zelo poenostavljen in kot tak zahteva obširno nadaljnjo raziskovanje in preverjanje.

Slika 2.1: Model povezanosti organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider (1990, 289).

3 PREDSTAVITEV BANKE X, D. D.

Kot sem že v uvodu diplomskega dela omenila, želi banka v kateri proučujem organizacijsko klimo ostati neimenovana, zato v nadaljevanju uporabljam izmišljeno ime Banka X in v naslovnih poglavjih Banka X, d. d.

Skozi več kot pol-stoletno obdobje se je Banka X razvijala tudi preko različnih organizacijskih in, predvsem v zadnjem obdobju, kapitalskih sprememb. Te so bile včasih vzrok, spet drugič posledica različnih družbenih dogajanj. Na prve spremembe so vplivala administrativna določila poslovanja, prva kapitalaska preoblikovanja pa so bila posledica političnih sprememb in hkrati vzrok za organizacijske spremembe. Ločnice med posameznimi vzroki in posledicami so sicer komaj zaznavne, so pa posamezne

spremembe pomembno vlivale na razvojno pot delniške družbe Banka X (Banka X 2008b).

V preteklosti so sedanji prepoznavni položaj Banke X zaznamovali številni dogodki in odločitve. Velja omeniti nekaj najpomembnejših dogodkov od njene ustanovitve dalje, ki so enkratne in trajne narave in so oblikovali podobo univerzalnosti Banke X. Regijski začetki poslovanja segajo v leto 1955 s širitvijo poslovne mreže leta 1965. Sedemdeseta leta so bila za Banko X obdobje dinamičnega razvoja, gre za bančno širitev prek regionalnih meja in vključitev ter sodelovanje v nekdanjem združenem slovenskem bančnem sistemu. Leta 1989 se je Banka X preoblikovala v delniško družbo in ustanovi lastno podjetje. Dve leti kasneje uvede na trg plačilno kartico, ki v naslednjih letih preraste v najbolj poznano in uporabljeno slovensko plačilno kartico. Leto 1998 zaznamuje Banko X z nadaljno širitvijo poslovne mreže in vpeljavo elektronskega bančništva. Z novim tisočletjem prične v Banki X delovati dvočlanska uprava, Banka X ustanovi odprti vzajemni pokojninski sklad. Spremembe v lastništvu in strateško partnerstvo z tujo bančno skupino, ki postane večinski lastnik zaznamuje leto 2002. V naslednjih letih banka uvaja nove storitve, nadgrajuje elektronsko bančništvo in kartično poslovanje ter zaokroži širitev poslovne mreže po celotni Sloveniji. V zadnjih treh letih Banka X krepi in razvija sodelovanje z malim gospodarstvom in javnimi institucijami, kot sta Univerza in Obrtna zbornica Slovenije. Leta 2007 postane Banka X del mednarodne finančne skupine, ki posluje v več kot štiridesetih državah po svetu, ima več kot 18 milijonov komitentov in več kot 7.500 poslovalnic in predstavništev po svetu. Z letom 2008 Banko X prepoznavamo z novo celostno grafično podobo, ki je usklajena z vizualno identiteto tuje bančne skupine. Z novo podobo Banka X lansira na trg nove rešitve spletne banke, ki komitentom nudi osebni pristop in celovite storitve. Lahko bi zapisali, da je zgodba Banke X zgodba o nenehnem iskanju boljših in sodobnejših rešitev v bančnem poslovanju.

3.1 Vizija, poslanstvo, strategija Banke X, d. d.

Stabilnost, domišljija, humanost in upanje so vrednote, ki povezujejo Banko X z mednarodno bančno skupino, sprejemanje in upoštevanje teh vrednot pa pomeni uresničevanje poslanstva Banke X. Vsestransko uspešnost v okolju, v katerem živimo in poslujemo, dosegajo tako, da znajo prisluhniti izkušnjam in znanju ljudi; tako skupaj s komitenti oblikujejo pogoje za boljšo prihodnost (Banka X 2008b).

V poslanstvu Banke X je zapisano, da z vrhunskim znanjem in najsodobnejšo tehnologijo ponujajo kakovostne bančne izdelke in storitve, ki jih nenehno izboljšujejo ter oblikujejo v skladu s potrebami in željami komitentov. Pri tem zagotavljajo najvišjo raven varnosti poslovanja. Sodelujejo z lokalnim okoljem in krepijo svojo odgovorno družbeno vlogo. Dokazujejo, da so zanesljiv in kredibilen gospodarski subjekt (Banka X 2008b).

Neločljiv del poslovne strategije Banke X je njen prispevek k blaginji okolja in skupnosti. Banko X odlikuje dolgoletna aktivna vloga pri podpori raznovrstnih prireditev in ustvarjalnih dosežkov organizacij. Podpirajo izobraževalne projekte ter razvoj podjetniškega potenciala in se pojavljajo kot sponzor pri številnih projektih. Prispevajo tudi k uresničevanju humanitarnih pobud in izvajajo kulturne projekte. Cilj takšne sponzorske politike je razvoj in rast zdravega gospodarstva, družbenega okolja in prispevanje k boljši kakovosti življenja.

V svoji viziji se Banka X obvezuje, da bo s široko paleto komitentu prijaznih izdelkov in storitev krepila prisotnost in prepoznavnost po celotni Sloveniji, hkrati pa bo Banka X za delničarje še naprej ostala zanesljiva in dolgoročno donosna vizija (Banka X 2008b).

Tudi v prihodnosti želi Banka X zagotavljati celovito paleto bančnih storitev s poudarkom na visokih standardih kvalitete. Glavna strateška usmeritev Banke X je nadaljna krepitev ugleda in univerzalnega značaja.

3.2 Organiziranost in organigram Banke X, d. d.

Osnovna značilnost organizacijske strukture Banke X je njena transparentnost. Organizacijska struktura Banke X je opredeljena v pravilniku o notranji organizaciji banke. Pomembne spremembe na področju bančnega poslovnega okolja in njene lastniške strukture v zadnjih letih so pripeljale do prenovljene notranje organizacijske strukture. Oblikovana in prilagojena je glede na funkcionalnost ter specifičnost domačega trga in se ujema z organizacijsko prakso sodobne evropske banke. Sistem organizacijske strukture je sestavljen iz organizacijskih enot, ki se delijo na funkcionalne in teritorialne. V statutu banke je določeno, da se v okviru samostojnih funkcionalnih organizacijskih enot oblikujejo sektorji, službe in sekretariat banke, v okviru teritorialnih organizacijskih enot se oblikujejo poslovne enote in agencije ter v okviru teh se oblikujejo oddelki, odseki in centralni trezor. Posamezne funkcionalne organizacijske enote so podrejene direktno enem od članov uprave. Uprava banke je hierarhično najvišji organ ravnanja, predstavljanja in zastopanja banke. Je dvočlanski organ, ki ga sestavlja predsednik in član uprave. Pri strateških usmeritvah in odločitvah banki v podporo ob strani stojita organa banke: skupščina in nadzorni svet. Organizacijska struktura Banke X je prikazana v prilogi A.

Skozi več desetletni razvoj, s nenehnim prilagajanjem spremembam si je Banka X pridobila prevladujočo vlogo in tržni delež na regionalnem območju. V zadnjih letih je razširila poslovanje tudi na druge regije v Sloveniji. S široko razvejano mrežo poslovnih enot in agencij je prisotna v vseh pomembnih slovenskih središčih in tudi v manjših krajih. Danes obsega poslovna mreža Banke X 53 enot po vsej Sloveniji. To ji omogoča intenzivnejši in osebni kontakt s komitenti. Komitenta lahko postavi v središče pozornosti in lažje vzpostavi obojestransko komunikacijo, ki je potrebna za dolgoročno sodelovanje. Nova lastniška povezanost z mednarodno finančno skupino Banki X dodatno omogoča hitro in racionalno delovanje tudi na tujih trgih.

3.3 Zaposleni in kadrovska dejavnost Banke X, d. d.

Zaposleni so danes najpomembnejše premoženje in v organizaciji prevzemajo vlogo glavnega dejavnika, prek katerega organizacija na trgu uveljavlja konkurenčno prednost. V ospredje prihajajo posamezniki z znanjem, domišljijo, sposobnostjo, močjo, nepredvidljivostjo, podjetniškim duhom ter vodstvenimi sposobnostmi. V Banki X so prišli do spoznanja, da so glavni nosilci rasti in razvoja banke zaposleni. Učinkovito upravljanje s človeškimi viri je pomembno za uresničevanje poslovnih načrtov in ključno pri zagotavljanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Kadrovska politika je sestavni del poslovne politike in strateških usmeritev banke ob upoštevanju poslanstva in vizije in tako določa smernice, pristope in načine izvajanja aktivnosti na področju kadra potrebnega za uresničevanje poslovnih ciljev. Glavne aktivnosti, ki jih kadrovska politika obravnava, so (Banka X 2008a):

- zagotavljanje ustreznega kadrovskega potenciala,
- razvoj in usposabljanje,
- nagrajevanje in motiviranje ter
- upravljanje s tveganji.

Kadrovska politika se realizira preko kadrovske dejavnosti. V sodobnih organizacijah se vedno bolj zahteva usklajenost kadrovske funkcije s poslovno politiko organizacije in s tem povezanost s celotnim procesom v organizaciji. Kadrovska funkcija je vedno bolj pomembna in jo zato velja enačiti z drugimi funkcijami v organizaciji (prodajna, finančna, informacijska ...). Kadrovska funkcija v Banki X je organizirana v okviru Sektorja organizacije in kadrov v Oddelku kadrovskih zadev. V pravilniku o notranji organizaciji Banke X so zapisane naslednje naloge Oddelka kadrovskih zadev (Banka X 2009):

- oblikovanje, pripravljane predlogov kadrovske strategije in politike ter njeno izvajanje,
- spremljanje strukture zaposlenih in izvajanje postopkov pridobivanja kadrov iz zunanjih in notranjih virov,
- priprave in izvajanje sistema razvoja kadrov,

- načrtovanje in organiziranje usposabljanja in izobraževanja delavcev banke, pripravništva in študija ob delu,
- organiziranje štipendiranja, delovne prakse in počitniškega dela,
- vodenje kadrovskih podatkov in evidenc za interne in eksterne potrebe ter izdelava vseh vrst kadrovskih analiz,
- izvajanje zdravstvenega in socialnega varstva ,
- upravljanje s počitniškimi kapacitetami in stanovanji v lasti banke,
- spremljanje in evidentiranje delovne obveznosti in delovnega časa zaposlenih,
- vodenje bančne strokovne knjižnice,
- sodelovanje pri pripravi kolektivne pogodbe in izvajanje kolektivne pogodbe in drugih predpisov, ki se nanašajo na delovna razmerja,
- sodelovanje pri oblikovanju sistematizacije delovnih mest, sistema nagrajevanja in sistema letnih pogovorov,
- sodelovanje pri izvajanju organizacijskih ukrepov iz vidika kadrovskih zadev,
- vodenje nezgodnega zavarovanja delavcev banke.

Bančništvo sodi med storitvene dejavnosti, kjer so ljudje tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost. Da je poslovna uspešnost odvisna od zaposlenih se zavedajo tudi v Banki X zato sistematično skrbijo za kakovosten izbor zaposlenih z ustreznimi znanji, sposobnostmi in vedenji, skrbijo za osebni in strokovni razvoj kadrov ter jim omogočajo nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, kar organizaciji omogoča doseganje postavljenih poslovnih ciljev, posamezniku pa osebno rast in uveljavitev na strokovnem področju.

Po podatkih iz letnega poročila za leto 2007 (Banka X 2008b) je bilo v banki konec leta 2007 zaposlenih 817 delavcev. Od leta 2005 (787 zaposlenih) narašča število zaposlenih, kar je predvsem povezano s širitvijo poslovnih enot po celotni Sloveniji. Banka X praviloma zaposluje kader sama, v primeru, če to ni možno se poslužuje zaposlovanja preko specializirane agencije. Pri zaposlovanju spodbujajo interno mobilnost in pri zaposlovanju novih sodelavcev posvečajo posebno pozornost osebnostnim potezam posameznikov.

Povprečna starost zaposlenih je 42,0 let. Skupna delovna doba v povprečju znaša 20,4 let, delovna doba v banki pa v povprečju 16,2 leta. Fluktuacija je v letu 2007 znašala 4,1 %.

V Banki X podpirajo izobraževanja zaposlenih za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Izobrazbena struktura zaposlenih v Banki X se je v letu 2007 napram letu 2006 izboljšala. Število zaposlenih z visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo se je povečalo za 29 zaposlenih. Za pridobitev različnih stopenj izobrazbe je imelo v letu 2007 z banko 35 zaposlenih podpisano pogodbo za študij ob delu. V nadaljevanju prikazujem pregled števila zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe (glej tabelo 3.1).

Tabela 3.1: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	V ali manj	VI	VII ali več	Skupaj
Št. zaposlenih	467	95	255	817
Delež v %	57,20 %	11,60 %	31,20 %	100 %

Vir: Banka X (2008b).

V Banki X se zavedajo pomena stalnega izobraževanja zaposlenih in jim zato omogočajo pridobivanje novih znanj skozi številna izobraževanja in usposabljanja. V letu 2007 je bilo izobraževanju skupno namenjeno 13.292 izobraževalnih ur oziroma povprečno 16,3 ur na zaposlenega, kar je za 2,5 ur manj kot v predhodnem letu. Od skupnega števila zaposlenih znaša letno število zaposlenih, ki so bili vsaj enkrat vključenih v izobraževanje 578, v odstotkih znaša delež zaposlenih, ki so bili vključeni v izobraževanje in usposabljanje 71 odstotkov. V povprečju število udeležb na zaposlenega znaša 2 udeležbi.

V Banki X spodbujajo interno usposabljanje in vzgajajo interne predavatelje, ki svoje znanje in izkušnje prenašajo na sodelavce. V letu 2007 je bilo na vseh izobraževanjih evidentirano 1665 udeležencev od tega 1390 udeležencev na internem izobraževanju, kar kaže na uveljavljen sistem internega izobraževanja. Delež izobraževalnih ur internih predavateljev in število udeležencev na izobraževanjih z internimi predavatelji je v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 poraslo med 10 in 20 odstotki. Iz tega je razvidno, da v Banki X gradijo čvrsta osnovo in temelje za strokovni in karierni razvoj vsakega

posameznika, z internimi izobraževanji skušajo sooblikovati skupno kulturo in vrednote in podkrepiti občutek pripadnosti Banki X.

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V BANKI X, D. D.

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja oziroma filozofija pristopa k projektu temelji na primerljivosti, periodičnosti in kvantitativnosti. Poleg tega je projekt usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (SiOK 2005, 3). Sedaj projekt poteka že tretje leto pod okriljem svetovalnih podjetij (Biro Praxis, ITEO – Svetovanje, AT Adria, d. o. o., RM PLUS, d. o. o., Racio razvoj, d. o. o.), ki so pripravila vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih in ne več v povezavi z GZS.

Leta 2001 se je Banka X odločila, da se vključi v projekt SiOK. Pri projektu je sodelovala tudi v letih 2002 in 2005. Meseca oktobra 2008 pa je merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih potekalo že četrtič. Za strokovno izvedbo raziskave ter analizo je bilo izbrano svetovalno podjetje Biro Praxis, d. o. o. Leta 2001, 2002, 2005 so klimo izmerili le z reprezentativnim vzorcem 120 zaposlenih. Leta 2008 pa so bili k sodelovanju anketiranja za ugotavljanje klime in zadovoljstva zaposlenih povabljeni vsi zaposleni v podjetju, razen zaposleni, ki so v banki zaposleni manj kot tri mesece. Vprašalnik je izpolnilo 588 zaposlenih, kar v odstotkih predstavlja 72 odstotno udeležbo. Tokrat je bila prvič ponujena možnost elektronskega izpolnjevanja vprašalnika. Vsak zaposlen je z drugačnim uporabniškim imenom in geslom dobil dostop do vprašalnika v elektronski obliki hkrati pa smo imeli možnost izbire in izpolnjen vprašalnik oddati v elektronski obliki ali ga natisniti in poslati po pošti na naslov zunanjega izvajalca.

4.1 Metodologija

Vprašalnik SiOK je namenjen merjenju klime in zadovoljstva. Klima se tudi drugače najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo 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 (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. organizacijo v kateri delajo. Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime. To število običajno varira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne nabore deriviranih – izvedenih faktorjev oziroma dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime se lahko pripišejo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom (SiOK 2005, 4).

Merjenje organizacijske klime pod okriljem tega projekta poteka skupinsko in anonimno, kar pomeni, da nas ne zanimajo podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju celote oziroma posameznih organizacijskih enot. Po metodologiji Gospodarske zbornice Slovenije, za vzorčenje udeležencev za merjenje organizacijske klime, osnovni vzorec za anketiranje znaša od 100 do 120 anketirancev. Znotraj banke je bil s pomočjo enostavnega slučajnega vzorčenja zagotovljen reprezentativen vzorec – organizacija v malem glede na parametre razlikovanja, kot so: spol, hierarhični nivo, starost, staž v družbi, izobrazba. Poudariti je treba, da je vprašalnik enoten za vse sodelujoče organizacije v projektu SiOK. Vprašalnik SiOK je bil v letu 2008 uporabljen v več kot 100-ih organizacijah v različnih dejavnostih.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. Na začetku je predstavljen namen ankete. Osrednji del vprašalnika sestavlja 69 trditev, katere opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Organizacijske klime ne opredeljuje vseh 69 trditev, pač pa 14 vsebinskih sklopov: od tega 12 dimenzij organizacijske klime, primerjalna in dodatna vprašanja. Dimenzije organizacijske klime sem podrobneje predstavila v teoretičnem delu diplomske naloge. Trditve posameznih dimenzij klime omogočajo anketiranim osebam,

da na lestvici od 1 do 5 povejo svoje strinjanje ali nestrinjanje s tem kako posamezna trditev opisuje organizacijo v kateri so zaposleni pri čemer 1 predstavlja popolno nestrinjanje in 5 popolno strinjanje. Vsaka kategorija je znotraj raziskave zastopana s petimi vprašanji. Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti.

V nadaljevanju sledi samostojni sklop še dodatnih 11 trditev s katerimi se poskuša ugotoviti zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki dela: z vodstvom organizacije, s samim delom, s sodelavci, z neposrednim nadrejenim, z možnostmi za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z pogoji dela, s stalnostjo zaposlitve, z možnostjo napredovanja ter z delovnim časom. Pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva imajo anketiranci na voljo petstopenjsko lestvico pri čemer 1 predstavlja zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen.

V vprašalniku so še štiri primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства. Odgovori na te trditve lahko služijo za preverjanje pomembnosti posameznih aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti (SiOK 2005, 5).

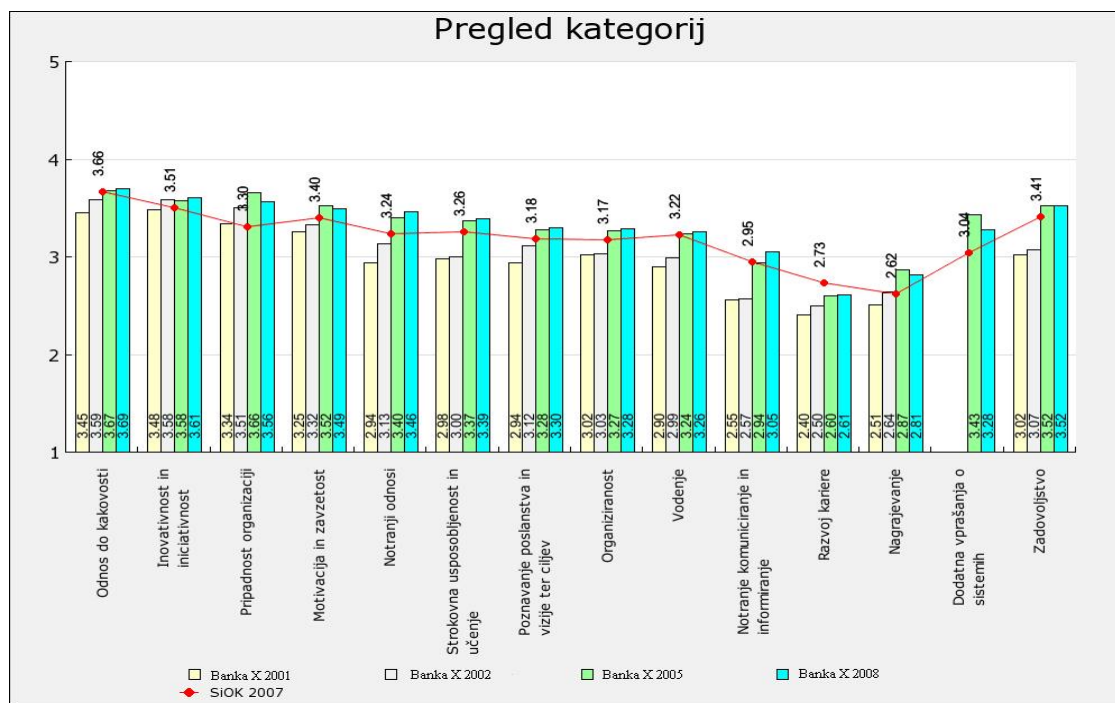
V vprašalniku je tudi pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja. Ta vprašanja niso klasična klimatska vprašanja, nudijo pa dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme (SiOK 2005, 5).

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, nivo v organizaciji, starost, stopnja izobrazbe ter delovni staž v organizaciji. Na samem koncu pa ima anketiranec možnost izraziti tudi svoje lastno mnenje, kako izboljšati delovno klimo in kako doseči še boljše pogoje za kakovostno opravljanje dela. Vprašalnik je v celoti prikazan v prilogi B.

4.2 Primerjava rezultatov organizacijske klime med leti

V nadaljevanju bom predstavila rezultate meritev organizacijske klime v Banki X med leti 2001, 2002, 2005 in 2008. V teoretičnem delu sem predstavila vse kriterije in komponente organizacijske klime v nadaljevanju pa predstavljam rezultate meritev po kategorijah organizacijske klime. Sama sem sodelovala pri izvedbi raziskave o organizacijski klimi le kot zaposlena in izpolnila vprašalnik. Obdelane podatke s strani zunanjega izvajalca želim interpretirati in jih primerjati med seboj po letih merjenja ter s tem ugotoviti trend spreminjanja organizacijske klime. V nadaljevanju sem pripravila obrazložitve rezultatov za posamezno kategorijo klime na ravni celotne Banke X. S pomočjo slike (glej sliko 5.1) prikazujem splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime v Banki X, in povprečje slovenskih podjetij vključenih v SiOK 2008.

Slika 4.1: Primerjava rezultatov klime po dimenzijah za leta 2001, 2002, 2005 in 2008 ter primerjava s povprečjem SiOK za leto 2007



Vir: SiOK (2008a).

Zaposleni so na splošno srednje zadovoljni, da delajo v Banki X. Čutijo se pripadne organizaciji saj je pripadnost organizaciji ena izmed najvišje ocenjenih kategorij. Pozitiven odnos imajo zaposleni tudi do kakovosti in se zavedajo pomena iniciativnosti in inovativnosti. Srednje ocenjene kategorije so motivacija in zavzetost, notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost ter vodenje. Najnižje ocenjene kategorije so notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje in razvoj kariere. Zaposleni so zelo nizko ocenili možnosti za razvoj kariere in sistem nagrajevanja, ki so pogosto nepravilne in destimulativne.

Rezultati merjenja so bili v letih 2001 in 2002 bisteno slabši kot v letu 2005 in 2008. Rahel upad v letu 2008 v primerjavi z letom 2005 je zaznati pri treh kategorijah, ki so bile ocenjene rahlo nižje. Te so pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost ter nagrajevanje. Prva omenjena kategorija odstopa za največ, in sicer za 0,1. Vse ostale kategorije so bile ocenjene višje, najbolj pa odstopa v pozitivno smer ocena kategorije notranje komuniciranje in informiranje, in sicer za 0,11. Pozitiven trend ocen lahko glede na predhodna leta opazimo pri vseh ostalih kategorijah.

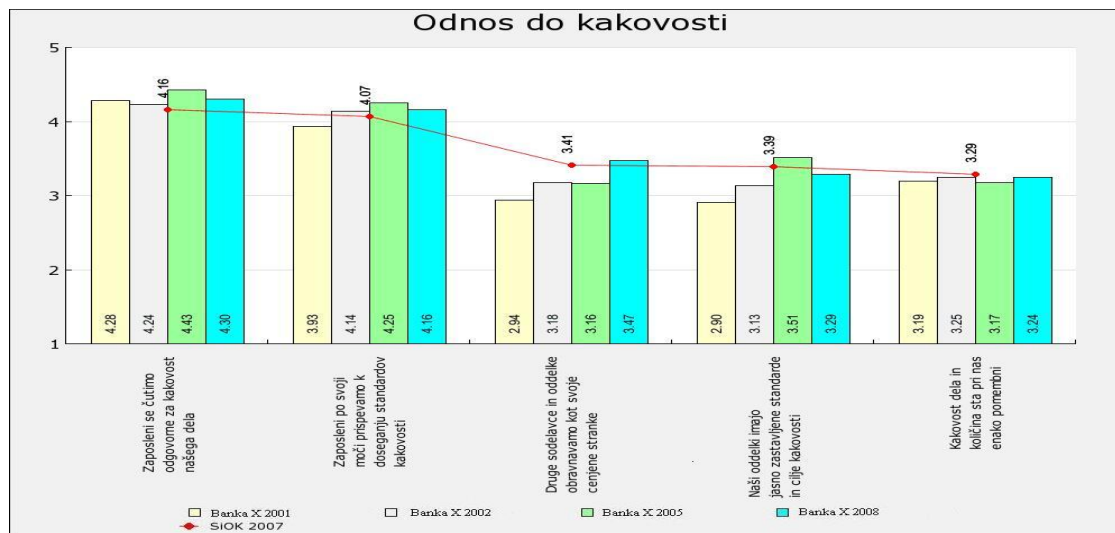
Zaposleni v Banki X po zadnjih dveh meritvah na splošno kategorije organizacijske klime ocenjujejo srednje dobro in precej boljše kot v letu 2002 in 2001. V primerjavi z letoma 2001 in 2002 so vse kategorije, razen kategorije inovativnost in iniciativnost, ki je bila ocenjena enako v letu 2002 in 2005, ocenjene bolj pozitivno. Lahko torej rečemo, da je trend spreminjanja klime, ki ga lahko opazimo, pozitiven.

Zadovoljstvo pri delu je v primerjavi s prejšnjimi leti precej višje. Vsi vidiki zadovoljstva so bili ocenjeni precej višje kot v letih 2001, 2002 in 2005.

V primerjavi s SiOK povprečjem za leto 2007 je bila večina kategorij ocenjena višje. Največje pozitivno odstopanje se je pojavilo pri kategorijah pripadnost organizaciji in notranji odnosi, kjer so ocene višje za več kot 0,20. Samo kategorija razvoj kariere je bila ocenjena nekoliko pod povprečno in je vsa leta ocenjena pod slovenskim povprečjem.

V nadaljevanju so grafično prikazane posamezne dimenzije organizacijske klime in primerjava ter ocene trditve znotraj kategorije.

Slika 4.2: Primerjava rezultatov dimenzije odnos do kakovosti

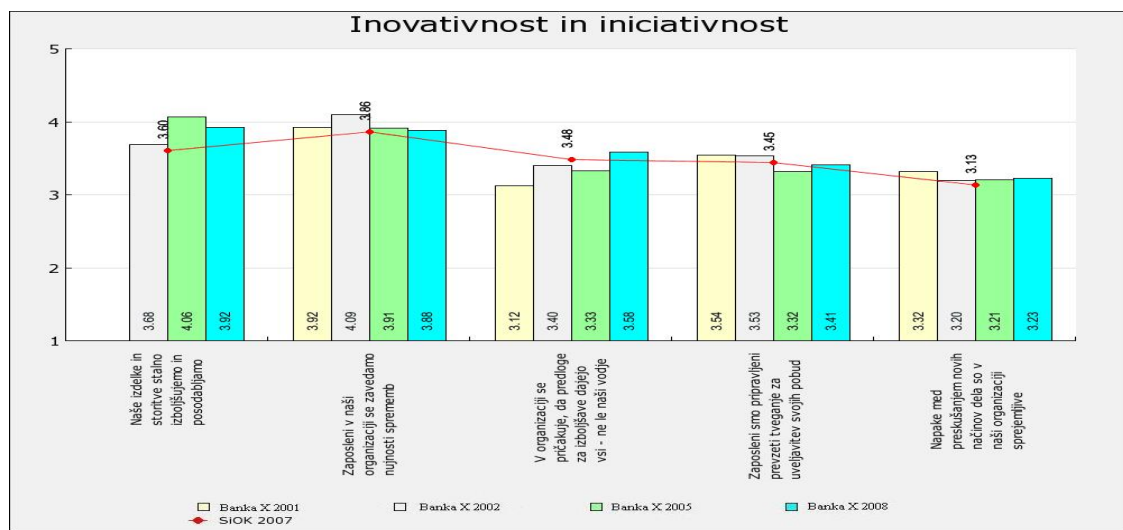


Vir: SiOK (2008a).

Odnos do kakovosti je zaposlenim v Banki X zelo pomemben. Za kakovost svojega dela se počutijo odgovorni in se po svoji moči trudijo dosežati standarde kakovosti. Menijo tudi, da imajo oddelki dokaj jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Primerjava rezultatov s SiOK povprečjem za leto 2007 pokaže, da so zaposleni z nadpovprečnimi ocenami ocenili vse kategorije, razen kategoriji enakovrednost kvalitete in količine dela in jasnost zastavljenih standardov in ciljev kakovosti.

Primerjava z letom 2005 pokaže, da je celotna kategorija ocenjena rahlo višje v letu 2008. Na visoko oceno vpliva ocena trditve, ki vključuje obravnavo svojih sodelavcev in oddelkov, kot svoje cenjene stranke. Tukaj lahko opazimo pozitiven trend ocen glede na pretekla leta. Rahlo višje je bila ocenjena še postavka o enakovrednosti kakovosti in količine dela. Ostale tri trditve so bile nižje ocenjene.

Slika 4.3: Primerjava rezultatov dimenzije inovativnost in iniciativnost

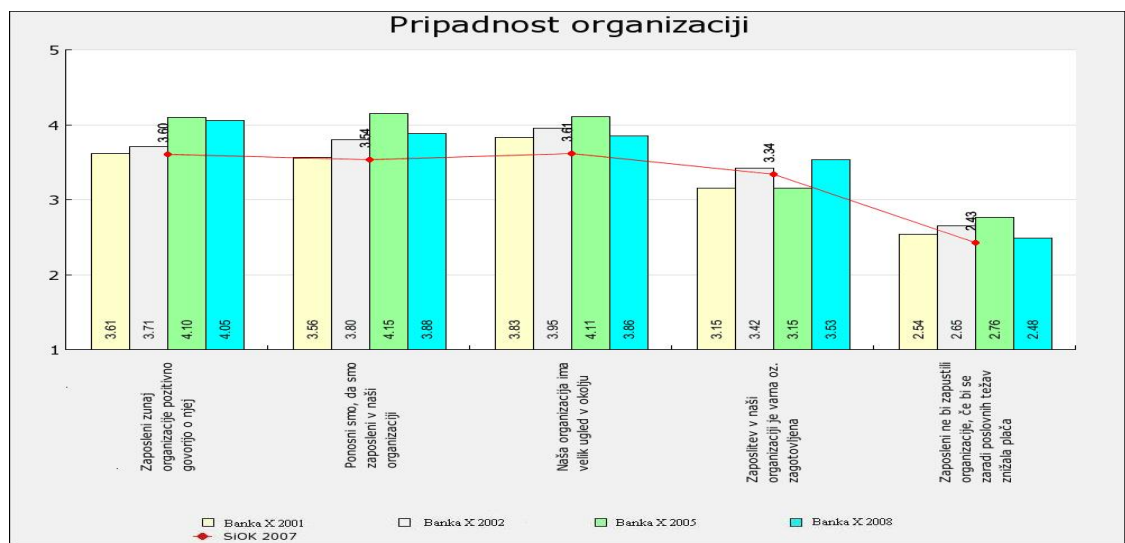


Vir: SiOK (2008a).

Kategorija inovativnost in iniciativnost je med višje ocenjenimi kategorijami v Banki X in je tudi v primerjavi s SiOK povprečjem 2007 ocenjena višje. Zaposleni menijo, da se izdelki in storitve stalno izboljšujejo in posodabljaajo.

Primerjava z letom 2005 nam pokaže, da je celotna kategorija to leto ocenjena rahlo višje. Ocene posameznih trditev pa se med letoma precej razlikujejo. Višje kot v 2005 je ocenjena predvsem trditev, ki se nanaša na pričakovanja o dajanju predlogov za izboljšave od vseh ne le od vodij, kar tudi kaže na pozitiven trend v zadnjih letih. Malenkost višje je bila ocenjena še sprejemljivost napak in pripravljenost za sprejemanje odgovornosti pri uveljavitvi svojih pobud. Najnižje znotraj te kategorije so zaposleni ocenili trditev, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela v njihovi organizaciji sprejemljive. Skozi leta je zaznati rahel upad zavedanja o nujnosti sprememb in pripravljenosti prevzemati tveganje.

Slika 4.4: Primerjava rezultatov dimenzije pripadnost organizaciji

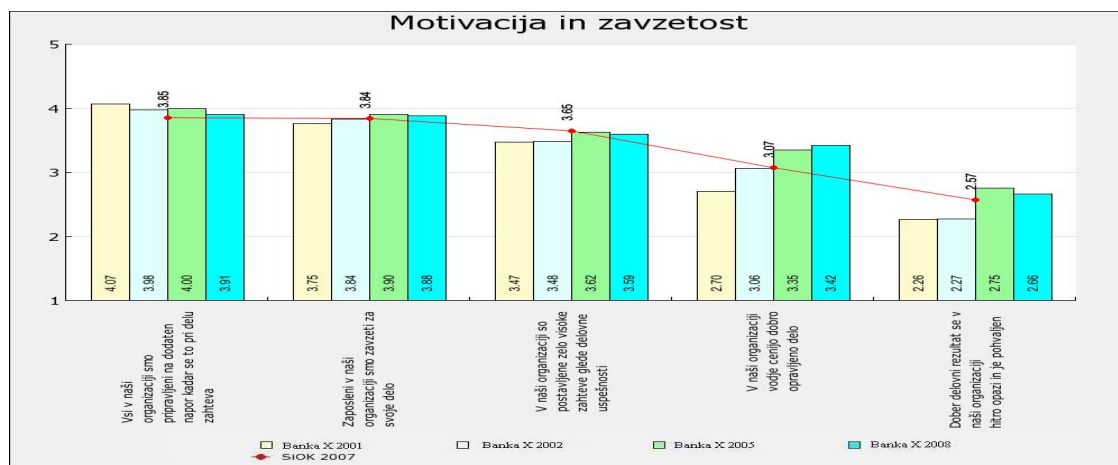


Vir: SiOK (2008a).

Tudi kategorija pripadnost organizaciji je med visoko ocenjenimi kategorijami in je višja od SiOK povprečja za leto 2007. V primerjavi razlik pri ostalih kategorijah so se tukaj pokazale največje razlike s SiOK povprečjem saj so vse posamezne trditve ocenjene nadpovprečno. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v Banki X, zunaj nje o njej govorijo pozitivno. Menijo, da ima organizacija ugled v svojem okolju. Kljub temu, bi veliko zaposelnih zapustilo organizacijo v primeru znižanja plače.

V primerjavi z letom 2005 je kategorija ocenjena malenkost nižje. Pozitiven trend je izrazito zaznati pri trditvi, da je zaposlitev varna, in sicer za 0,38. Vse ostale trditve, ki so vključeni v kategorijo pripadnosti organizaciji pa so ocenjene nižje. Najmanjša negativna razlika je pri trditvi o komunikaciji o organizaciji in največja pri trditvi o zapuščanju organizacije.

Slika 4.5: Primerjava rezultatov dimenzije motivacija in zavzetost

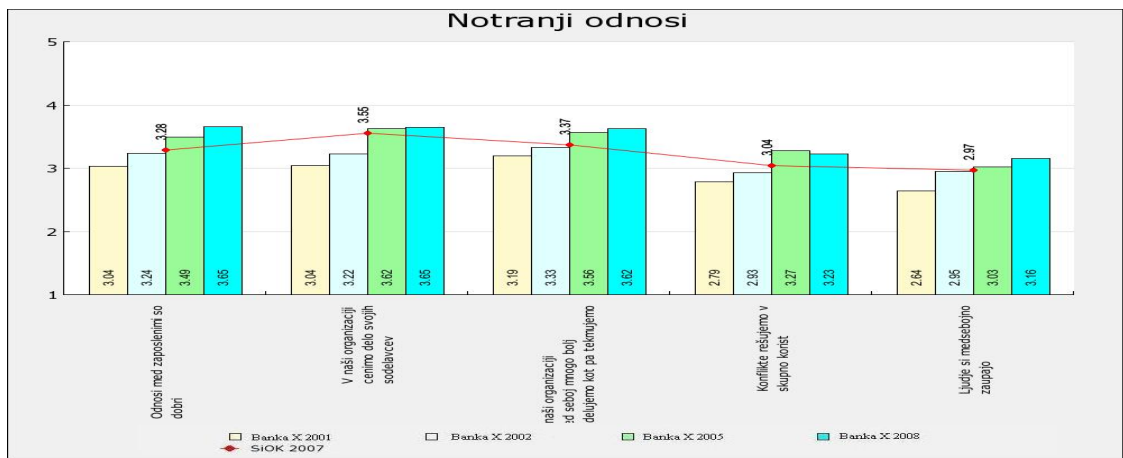


Vir: SiOK (2008a).

Zaposleni so kategorijo motivacija in zavzetost srednje ocenili, v primerjavi s SiOK povprečjem za leto 2007 je ocenjena nekoliko višje. Zaposleni so pripravljeni na dodaten napor pri delu in so za svoje delo zavzeti.

Zaposleni so ocenili skoraj vse vidike te kategorije in tudi skupna ocena te kategorije je ocenjena nižje kot leta 2005. Največja pozitivna razlika se pojavi pri trditvi, ki se nanaša na to, kako vodje cenijo dobro opravljeno delo. Tukaj je tudi razviden pozitiven trend ocen glede na predhodna leta. Rahel upad v primerjavi z letom 2005 je zaznati pri doseganju dobrih delovnih rezultatov, ki pa se žal v organizaciji ponavadi ne opazijo.

Slika 4.6: Primerjava rezultatov dimenzije notranji odnosi

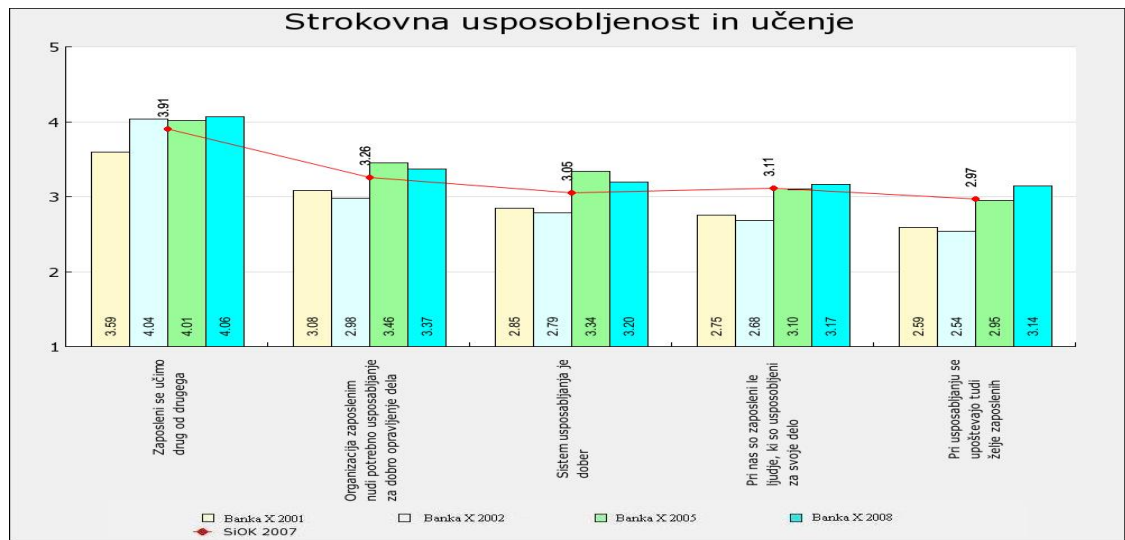


Vir: SiOK (2008a).

Kategorija notranji odnosi je med srednje ocenjenimi. Zaposleni v Banki X cenijo delo svojih sodelavcev, odnose med njimi ocenjujejo kot dobre in menijo, da med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo. Vendar se konflikti ne rešujejo vedno v skupno korist, ljudje pa si med seboj ne zaupajo preveč. V primerjavi s SiOK povprečjem za leto 2007 se pokaže, da je kategorija konsistentno ocenjena višje od povprečja.

V primerjavi z letom 2005 in tudi z leti 2001 in 2002 se kaže pozitiven trend. Notranji odnosi so se izboljšali. Skoraj vse posamezne trditve so ocenjene višje. Malenkost manj je to leto glede na leto 2005 prisotno le reševanje konfliktov v skupno korist.

Slika 4.7: Primerjava rezultatov dimenzije strokovna usposobljenost in učenje

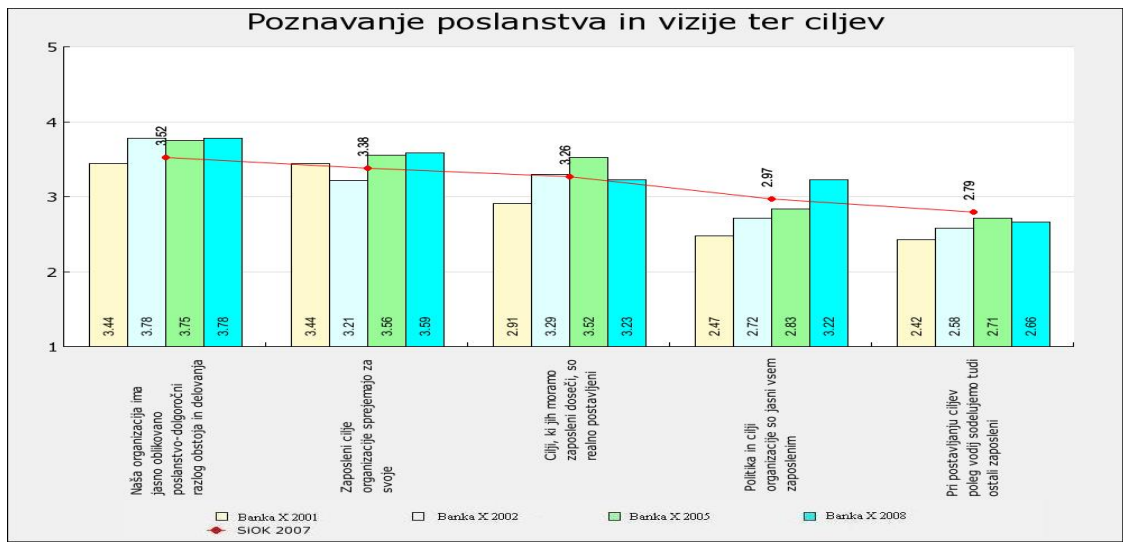


Vir: SiOK (2008a).

Tudi kategorija strokovna usposobljenost in učenje je med srednje ocenjenimi in je hkrati nad SiOK povprečjem za leto 2007. Zaposleni se učijo drug od drugega in menijo, da jim organizacija nudi dokaj dobro usposabljanje za opravljanje dela. Kakovost sistema usposabljanja ocenjujejo kot srednje dobro, vendar pa menijo, da vsi zaposleni niso vedno usposobljeni za svoje delo.

Pri treh trditvah opazimo pozitiven trend ocen glede na predhodna leta. Le te se nanašajo na medsebojno učenje, usposobljenost zaposlenih in upoštevanje želja zaposlenih pri načrtovanju sistema usposabljanja. Rahlo nižje pa sta bili glede na leto 2005 ocenjeni trditvi, ki vsebujeta sistem usposabljanja, njegovo nudenje in kakovost. Najbolj odstopa ocena medsebojnega učenja, pozitiven trend se skozi leta kaže pri upoštevanje želja zaposlenih, vendar se želje zaposlenih premalo upoštevajo.

Slika 4.8: Primerjava rezultatov dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

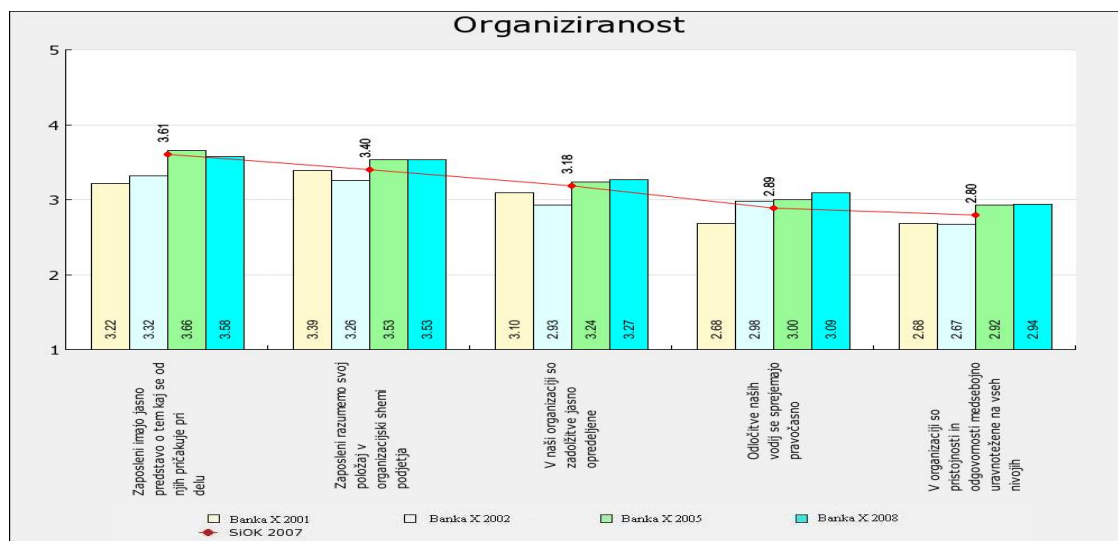


Vir: SiOK (2008a).

Kategorija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je med srednje ocenjenimi. Zaposleni menijo, da ima njihova organizacija jasno oblikovano poslanstvo, cilje organizacije pa sprejemajo kot svoje. Politika in cilji organizacije so dokaj jasni vsem zaposlenim. Menijo pa, da pri postavljanju teh ciljev poleg vodij ne sodelujejo vsi zaposleni. Tudi ta kategorija je ocenjena nad SiOK povprečjem za leto 2007.

Primerjalno na leto 2005 je celotna kategorija ocenjena v okviru tega povprečja oziroma rahlo višje. Znotraj kategorije pa posamezne trditve niso ocenjene enoznačno. Izrazito v pozitivno smer odstopa trditve, ki se nanaša na jasnost politike in ciljev vsem zaposlenim, in lahko zaznamo pozitiven trend ocen glede na predhodna leta. V negativno smer pa izrazito odstopa ocena realnosti postavljenih ciljev. Ostale trditve so bile ocenjene v okviru povprečja leta 2005.

Slika 4.9: Primerjava rezultatov dimenzije organiziranost

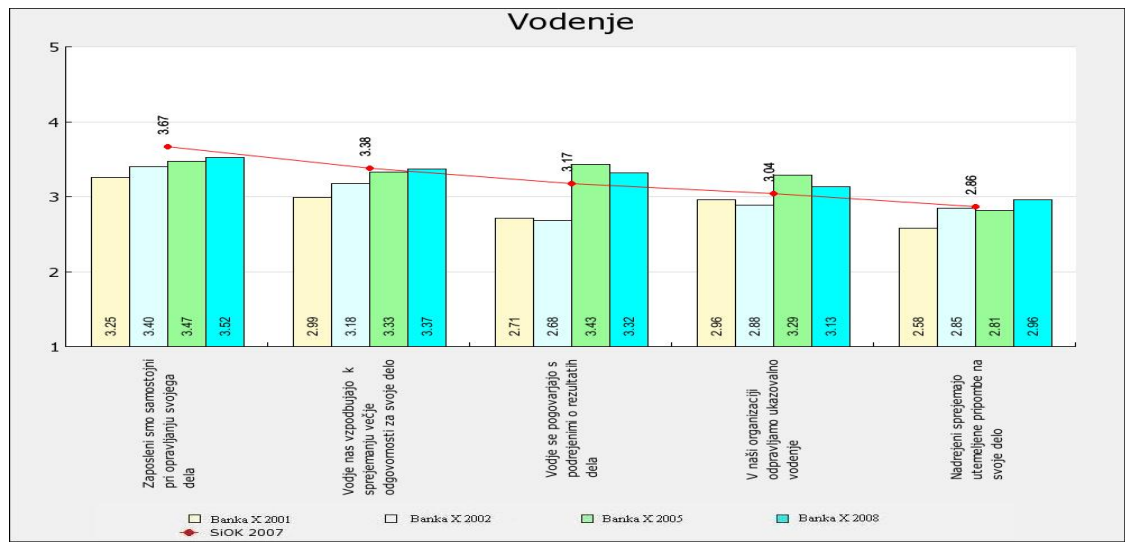


Vir: SiOK (2008a).

Kategorija organiziranost je prev tako med srednje ocenjenimi in v primerjavi s SiOK povprečjem za leto 2007 so vse trditve ocenjene nekoliko višje. V Banki X imajo zaposleni relativno jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu ter razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. Menijo tudi, da so zadolžitve dokaj jasno opredeljene. Imajo pa občutek, da vodje odločitev ne sprejemajo vedno pravočasno in da pristojnosti in odgovornosti na različnih nivojih med seboj niso najboljše uravnotežene.

Če primerjamo rezultate s tistimi iz leta 2005 lahko vidimo, da je kategorija ocenjena s skoraj enako oceno. Odmik v pozitivno smer je največji pri trditvi o pravočasnem sprejemanju odločitev, tukaj lahko opazimo tudi pozitivne trend ocen glede na predhodna leta. Pozitiven trend skozi leta se pojavi pri vseh trditvah, rahle negativni odmik se pojavi le pri trditvi, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.

Slika 4.10: Primerjava rezultatov dimenzije vodenje

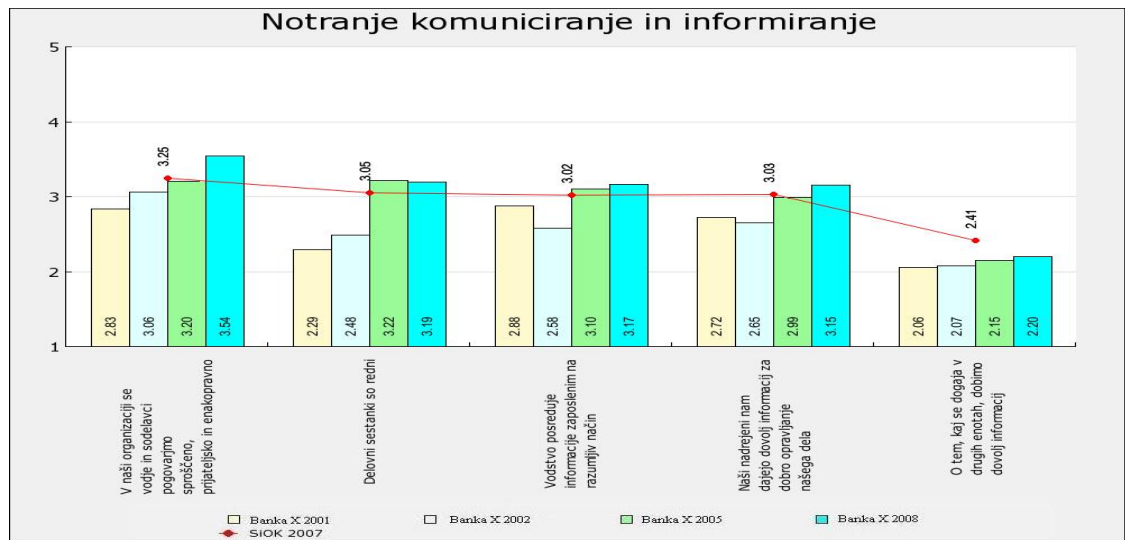


Vir: SiOK (2008a).

Kategorija vodenje je bila nižje srednje ocenjena in je ocenjena zelo podobno kot SiOK povprečje za leto 2007. Zaposleni menijo, da so pri opravljanju svojega dela dokaj samostojni, vodje zaposlene občasno spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za delo in se s podrejenimi tudi pogovarjajo o rezultatih dela. Na drugi strani pa rezultati kažejo, da je v organizaciji še vedno prisotno ukazovalno vodenje in da nadrejeni ne sprejemajo vedno utemeljenih pripomb na svoje delo.

Kot velika večina ostalih kategorij je tudi vodenje ocenjeno višje glede na leto 2005. Vendar pa ocene znotraj kategorije niso enoznačne. Dve postavki sta dobili nižjo oceno kot leta 2005. Ti vsebujeta odpravljanje vodenja, za katerega so značilni ukazi in poveljevanje ter komunikacijo o rezultatih dela. Ostali trije vidiki so ocenjeni višje, pri tem najbolj odstopa ocena sprejemanje utemeljenih pripomb na delo vodij. Pri vseh višje ocenjenih trditvah lahko zaznamo pozitivne trend ocen glede na predhodna leta.

Slika 4.11: Primerjava rezultatov dimenzije notranje komuniciranje in informiranje

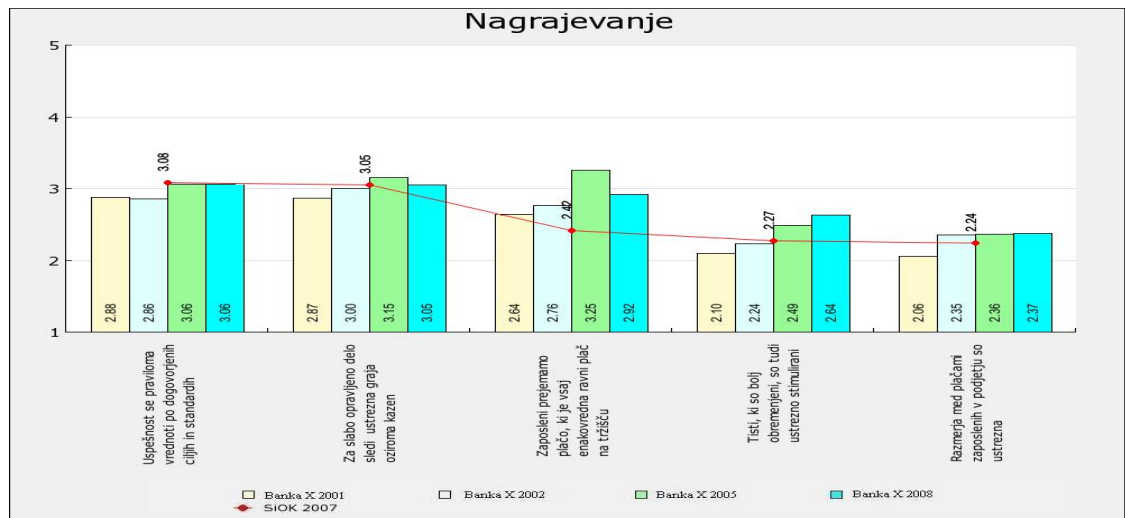


Vir: SiOK (2008a).

Zaposleni v Banki X so kategorijo notranje komuniciranje in informiranje ocenili nižje glede na ostale kategorije. Primerjava s SiOK povprečjem za leto 2007 pa nam pokaže, da so posamezne trditve ocenjena nekoliko višje kot povprečje, zaposleni nižje ocenjujejo le informiranost o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Zaposleni menijo, da se z vodji pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Rednost delovnih sestankov ocenjujejo kot srednje dobro. Prav tako ocenjujejo, da so posredovane informacije s strani vodstva in nadrejenih nekoliko manj jasne.

Glede na leto 2005 je ocena te kategorije višja. Prav tako so vsi posamezni vidiki ocenjeni v okviru povprečja ali višje. Še posebej v pozitivno smer odstopa ocena komunikacije med vodji in sodelavci. Pri tej postavki kakor tudi pri postavki o informiranosti o dogajanju v drugi enoti lahko zaznamo pozitiven trend ocen glede na predhodna leta.

Slika 4.12: Primerjava rezultatov dimenzije nagrajevanje

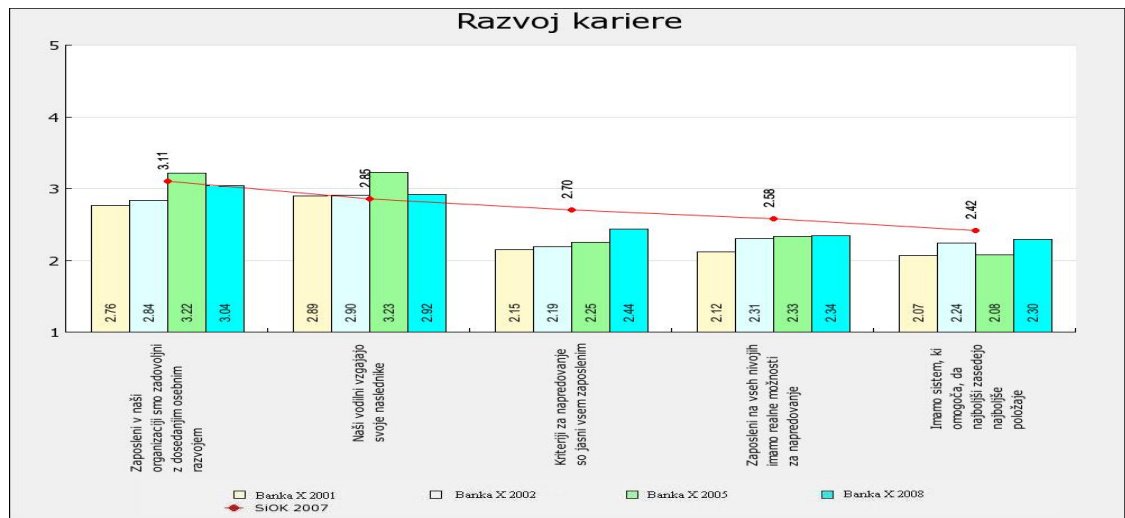


Vir: SiOK (2008a).

Sklop nagrajevanje so zaposleni v povprečju ocenili nizko, vendar boljše kot pri SiOK povprečju za leto 2007. Menijo, da se uspešnost le občasno vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih in da redkeje za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen. Nadalje menijo tudi, da prejemajo plačo, ki ni enakovredna ravni plač na tržišču in da bolj obremenjeni niso ustrezno stimulirani. Najnižje ocenjujejo ustreznost razmerij med plačami v podjetju.

V primerjavi z letom 2005 je ta kategorija ocenjena nižje. Izboljšanje je opazno pri trditvah, da so bolj obremenjeni ustrezno stimulirani, kjer je opazen tudi pozitiven trend ocen glede na primerjalna leta. V okviru povprečja so bile ocenjene trditve, ki vsebujejo ustreznost razmerij med plačami in vrednotenje uspešnosti. Nižjo oceno kot leta 2005 pa sta prejeli dve trditvi, ki vključujeta prisotnost graje in primerjavo plač s tistimi na tržišču.

Slika 4.13: Primerjava rezultatov dimenzije razvoj kariere

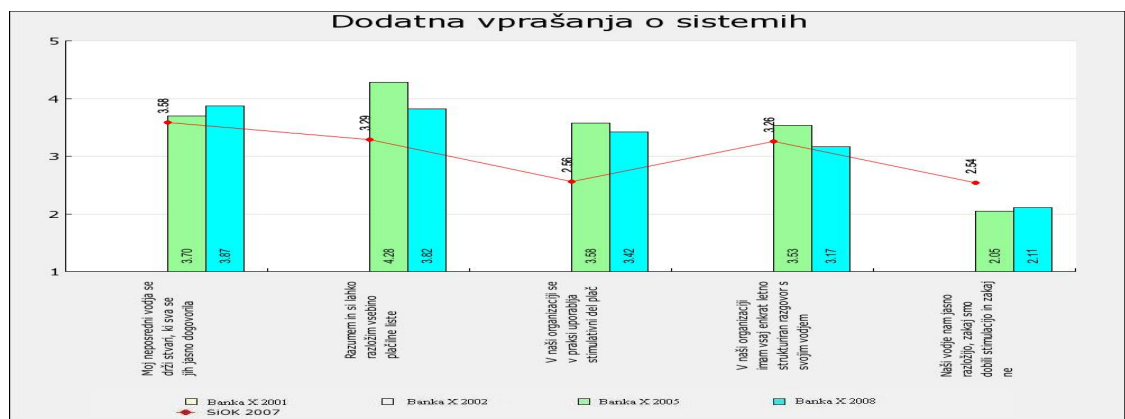


Vir: SiOK (2008a).

Zaposleni so kategorijo Razvoj kariere ocenili najnižje in je tudi nižje ocenjena kot SiOK povprečje za leto 2007. Zaposleni so srednje zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Menijo, da vodilni ne vzgajajo vedno svojih naslednikov. Prav tako jim kriteriji za napredovanje niso najbolj jasni in vsi nimajo realnih možnosti za napredovanje. Najslabše znotraj te kategorije pa ocenjujejo sistem napredovanja.

Ocena kategorije je v primerjavi z oceno iz leta 2005 rahlo višja. Med posameznimi trditvami se je pokazala pozitivna sprememba predvsem pri sistemu napredovanja in jasnosti kriterijev za napredovanje. Malenkost višje je ocenjena tudi trditev, da imajo vsi zaposleni realne možnosti za napredovanje. Ostali dve postavki sta bili ocenjeni nižje, pri tem še posebej izstopa ocena vzgoje naslednikov. Pri jasnosti kriterijev za napredovanje lahko opazimo pozitiven trend ocen glede na predhodna leta.

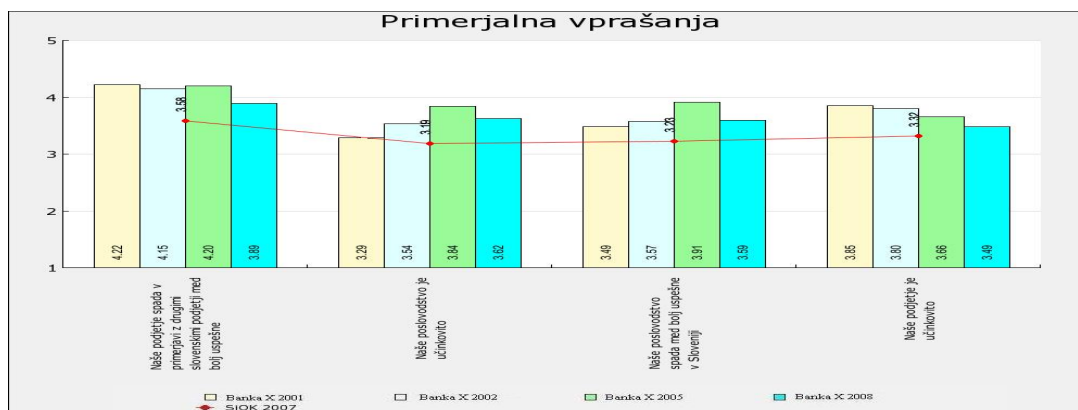
Slika 4.14: Primerjava rezultatov dodatnih vprašanj o sistemih



Vir: SiOK (2008a).

Zaposleni v Banki X so kategorijo dodatna vprašanja o sistemih ocenili dokaj dobro in v primerjavi s SiOK povprečjem je ta kategorija v Banki X ocenjena višje. Najvišje je bila ocenjena trditev, ki se nanaša na to, da se neposredni vodja drži stvari, ki se jih dogovori in da si zaposleni lahko razložijo vsebino plačilne liste. Rahlo manj pogost je letni strukturiran razgovor, zaposleni pa ocenjujejo, da vodje le redko razložijo zakaj je nekdo dobil stimulacijo in zakaj drugi ne. Glede na leto 2005 so dodatna vprašanja ocenjena nižje. Rahlo višje sta ocenjeni dve trditvi, ki vsebujeta držanje dogovora s strani vodij in razlago ob prejemu stimulacije. Ostale tri trditve so bile ocenjene nižje, pri tem najbolj odstopa ocena razumljivosti plačilne liste. Izrazito od povprečja v negativno smer odstopa ocena razlage ob prejemu stimulacije.

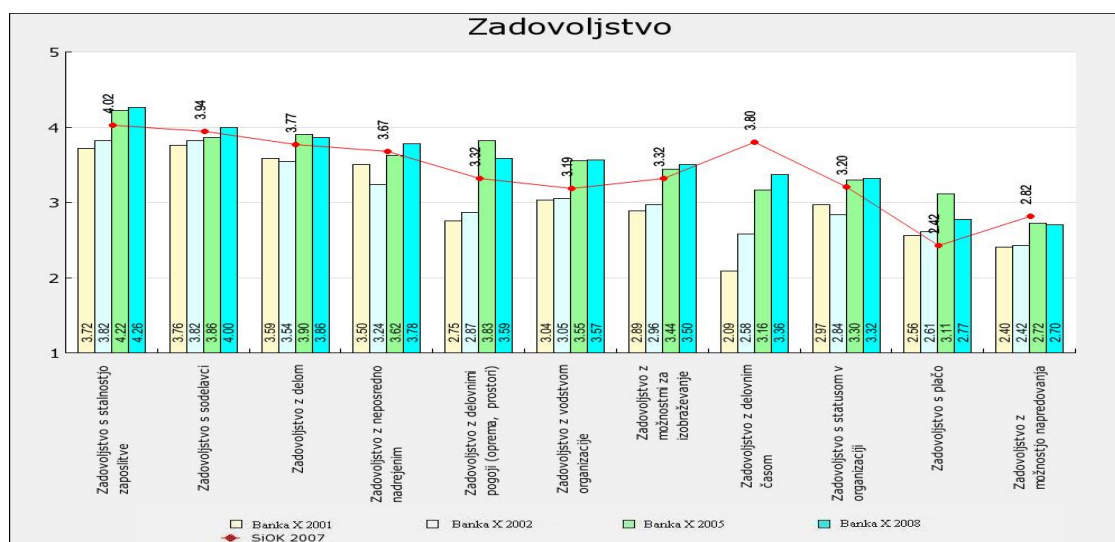
Slika 4.15: Primerjava rezultatov primerjalna vprašanja



Vir: SiOK (2008a).

Primerjalna vprašanja so bila ocenjena precej visoko in vse trditve so ocenjene višje od SiOK povprečja za leto 2007. Na splošno zaposleni v Banki X menijo, da spadata njihovo podjetje in poslovodstvo med bolj uspešne v Sloveniji. Iz slike (glej sliko 5.15) pa je razvidno, da so zaposleni vse trditve ocenili nižje kot v letu 2005. Negativen trend je zaznati pri oceni učinkovitosti podjetja in največji odklon pri oceni uspešnosti poslovodstva.

Slika 4.16: Primerjava rezultatov zadovoljstvo



Vir: SiOK (2008a).

Sklop enajstih trditev zadovoljstva pri delu je bil ocenjen srednje visoko. Zaposleni so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, s sodelavci in z delom. Nekoliko manj so zadovoljni z neposredno nadrejenim, delovnimi pogoji, z vodstvom organizacije, z možnostmi za izobraževanje, delovnim časom ter s statusom v organizaciji. Najmanj pa so zadovoljni s plačo ter z možnostmi za napredovanje. Skupna ocena kategorije se nahaja nad SiOK povprečjem za leto 2007.

V primerjavi letom 2005 je bila kategorija letos ocenjena z enako oceno. Vendar pa je bilo precej nižje ocenjeno zadovoljstvo s plačo in z delovnimi pogoji. Nekoliko nižje je bilo ocenjeno še zadovoljstvo z delom in možnostmi za napredovanje. Ostale kategorije zadovoljstva so bila višje ocenjena. Pozitiven trend pa lahko v zadovoljstvu glede na predhodna leta opazimo pri zadovoljstvu s stalnostjo zaposlitve, sodelavci, z delovnim časom, vodstvom organizacije in z možnostmi za izobraževanje.

4.2.1 Ocene boljše in slabše ocenjenih kategorij

Zaposleni so najboljše ocenili kategorije: odnos do kakovosti (3,69), inovativnost in iniciativnost (3,61) ter pripadnost organizaciji (3,56).

Znotraj kategorije odnos do kakovosti zaposleni z oceno nad 3,90 ocenjujejo trditvi, da se po svoji moči trudijo prispevati k doseganju standardov kakovosti in se čutijo odgovorne za kakovost dela. V kategoriji inovativnost in iniciativnost je z oceno nad 3,90 ocenjena trditev oziroma mnenje zaposlenih, da se izdelki in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo. Med tremi najbolj visoko ocenjenimi kategorijami je tudi pripadnost organizaciji. Med trditvami znotraj kategorije je bila nad 3,90 ocenjena trditev, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.

V letu 2005 se je med prve tri najboljše kategorije uvrstila tudi kategorija motivacija in zavzetost, ki pa je leta 2008 rahlo upadla. Znotraj te kategorije pa še vedno odstopa trditev z oceno nad 3,90, da so vsi zaposleni v organizaciji pripravljeni na dodaten napor,

kadar se to pri delu zahteva. Med najvišje ocenjene trditve sodi tudi trditev, da se zaposleni učimo drug od drugega v kategoriji strokovna usposobljenost in učenje.

Zaposleni so najslabše ocenili kategorije: notranje komuniciranje in informiranje (3,05), nagrajevanje (2,81) in razvoj kariere (2,61). Kljub temu, da je kategorija notranje komuniciranje in informiranje med najslabše ocenjenimi se je v primerjavi z letom 2005 celo izboljšala. Tudi posamezne trditve znotraj kategorije so bile vse višje ocenjene v primerjavi s predhodnimi leti, le trditev, da so delovni sestanki redni malenkostno odstopa v negativno smer, kljub temu je trditev ocenjena nad srednjo vrednostjo.

V povprečju so zaposleni sklop nagrajevanje ocenili nizko. Najnižje so ocenjene trditve, da so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ustrezna, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani in da zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Vse tri trditve so bile ocenjene pod srednjo vrednostjo. Med najslabše ocenjenimi kategorijami je razvoj kariere, ki je tudi ocenjena pod povprečjem. Med trditvami znotraj kategorije velja izpostaviti trditve ocenjene pod srednjo vrednostjo: imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje, kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim, naši vodilni vzgajajo svoje naslednike, zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.

Rezultati ankete nazorno prikazujejo kje so vidne izboljšave v preteklih letih. Na področjih, kjer so posamezne organizacijske enote v preteklosti izpeljale svoje akcijske načrte se to pozna tudi v rezultatih. Kritična pa ostajajo področja, ki so najnižje ocenjena skozi vsa leta proučevanja organizacijske klime in se pokažejo tako pri klimi kakor tudi pri zadovoljstvu zaposlenih.

4.2.2 Trditve ocenjene pod srednjo vrednostjo

Ne glede na splošno oceno kategorije ali vidne izboljšave v primerjavi s prejšnjimi merjenji je treba posebno pozornost posvetiti trditvah, pri katerih so bile povprečne ocene pod srednjo vrednostjo.

Pri kategoriji pripadnost organizaciji je trditev, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ocenjena pod srednjo vrednostjo, celo nižje kot v preteklem merjenju. Nižje kot predhodno in pod srednjo vrednostjo je ocenjena tudi trditev, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni v kategoriji poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev. V kategoriji motivacija in zavzetost, ki je na splošno bila v preteklih letih med boljše ocenjenimi, v letošnji raziskavi pa med srednje ocenjenim je trditev, da dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen ocenjena pod srednjo vrednostjo. Pri organiziranosti je še vedno trditev, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih ocenjena pod srednjo vrednostjo. Pri vodenju se je rezultat pri trditvi, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo nekoliko izboljšal, kljub temu je ocenjen pod srednjo vrednostjo.

4.2.3 Skupna ocena

Rezultati raziskave so pokazali izboljšanje organizacijske klime pri večini dimenzij merjenja organizacijske klime. Ocenjujem, da gre ta rezultat pripisati načrtnim aktivnostim, ki so potekale v zadnjih treh letih po merjenju organizacijske klime.

Najvišjo oceno izboljšave gre pripisati dimenziji notranje komuniciranje in informiranje. Ta kategorija je še vedno med tremi najslabše ocenjenimi kategorijami, vendar skupna ocena glede na predhodno merjenje presega srednjo vrednost in je tudi višja od slovenskega povprečja. Znotraj kategorije so zaposleni ocenili vse trditve z višjo oceno, razen trditve, da so delovni sestanki redni. Najbolj pereč problem velja pripisati pomanjkanju informacij splošnega značaja in dogajanju v drugih sektorjih, enotah v

banki. V Banki X so vzpostavili sistem učinkovitega obveščanja o dogajanjih na različnih področjih v kombinirani uporabi internega glasila in intraneta. Delno bi tako lahko slabo oceno o tem, kaj se dogaja v drugih enotah pripisali razpršenosti poslovnih enot in agencij po območju celotne Slovenije. Za vodstveni kader je bila izpeljana delavnica na temo učinkovitega posredovanja informacij in komuniciranja z zaposlenimi. Posledično sta trditvi, da nam nam nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela in da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način ocenjeni višje kot v preteklem merjenju.

Kategorijo nagrajevanje so zaposleni ocenili kritično, celo slabše glede na leto 2005. Tudi posamezne trditve znotraj kategorije so ocenjene kritično. Te ocene lahko pripišemo zastareli sistematizaciji, katera je potrebna prenove oziroma dopolnitve. Zaposleni menijo, da razmerja med plačami v podjetju niso ustrezna. Ta trditev je kritično ocenjena skozi vsa leta merjenja. Prav tako se pokaže problem, da tisti, ki so bolj obremenjeni, niso tudi ustrezno stimulirani. Vse te kritične ocene trditev so posledica neustreznih razmerij v izplačani plači, nejasnih kriterij za dodelitev variabilnega dela plače in nujni potrebi po vzpostavitvi modela horizontalnega napredovanja. Poslabšalo se je tudi mnenje zaposlenih, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.

Skrb vzbujajoča je ocena kategorije razvoj kariere, ki je bila ocenjena pod slovenskim povprečjem. Zaposleni so kategorijo ocenili zelo kritično, predvsem pa na to vpliva mnenje, da v banki nimamo sistema, ki omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje. V primerjavi s predhodnim merjenjem se zaposleni ponovno ne strinjajo in ne potrjujejo trditve, da imajo vsi na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje, obenem pa tudi kriteriji za napredovanje niso jasni vsem zaposlenim. Zaposleni tudi nižje ocenjujejo trditev, da vodilni vzgajajo svoje naslednike. Na banki X nimamo vzpostavljenega sistema razvoja kadrov. Pričeti projekt razvoja kadrov, od katerega je veliko zaposlenih pričakovalo določene učinke, ni bil realiziran, kar nam potrjuje tudi nizka ocena kategorije. Lahko rečemo, da so zaposleni nezadovoljni z osebnim razvojem in možnostmi razvoja kariere v Banki X.

Kategorija motivacija in zavzetost je bila v preteklih merjenjih ena izmed boljše ocenjenih kategorij, v letu 2008 pa se uvršča med kategorijo, ki je bila rahlo nižje ocenjene v primerjavi z letom 2005. Ocenjujemo, da je to posledica tega, da kljub zavzetosti in motiviranosti zaposelnih dobri delovni rezultati še vedno niso opaženi in pohvaljeni. Pripadnost organizaciji je med višje ocenjenimi kategorijami, vendar je v letu 2008 ocenjena rahlo nižje. Zaposleni se čutijo pripadne organizaciji, vendar so vedno bolj pripravljeni zapustiti organizacijo, če bi se jim zaradi poslovnih težav znižala plača. V ostalih kategorijah, kjer je zaznati pozitiven trend spreminjanja in izboljšanja organizacijske klime se še vedno pojavijo trditve, ki so bile ocenjene pod povprečno oceno. Zaposleni nižje ocenjujejo trditev in menijo, da nimajo možnosti sodelovanja pri postavljanju ciljev poleg vodij. Pod povprečjem, vendar nekoliko višje kot predhodno merjenje sta ocenjeni trditvi, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene in da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Organizacijska klima je zelo dober pokazatelj dejanskega stanja v organizaciji. Izboljšave in pozitivne spremembe lahko zaznamo na področjih, kjer so se v preteklih letih izvajale aktivnosti namenjene odpravi pomanjkljivosti in izboljšanju zadovoljstva zaposlenih. Odgovori in ocene zaposlenih nam tudi nazorno nakazujejo kje so kritične točke in kje se kažejo zahteve po nujnih spremembah, tako organizacijskih kot sistemskih.

4.3 Organizacijska klima v poslovni enoti Koper

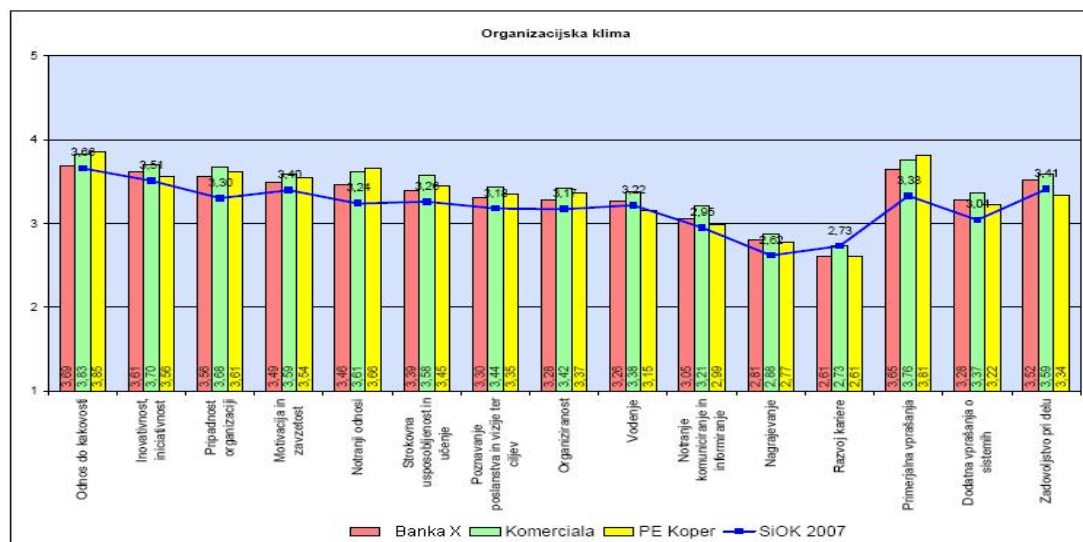
Postopek merjenja organizacijske klime v okviru projekta SiOK nam prikazuje odsev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih za celotno Banko X. Ker se posamezne organizacijske enote in področja dela med seboj zelo razlikujejo so tudi rezultati organizacijske klime v nekaterih enotah boljši in drugje slabši. Z namenom planiranja učinkovitih ukrepov za izboljšanje klime v posamezni sredini so bili tokrat obdelani podatki tudi na ravni posamezne organizacijske enote.

Poslovna enota Koper se uvršča po organizacijski strukturi v sektor poslovne mreže, področje komerciale. Sama sem zaposlena v poslovni enoti zato bom v nadaljevanju

proučila in podala rezultate raziskave za poslovno enoto. V PE Koper je 92 zaposlenih, k sodelovanju je bilo povabljenih 87 zaposlenih, pri tem se jih je odzvalo 56, kar predstavlja 64,4 % udeležbo. Zaposleni v Poslovni enoti Koper so večino kategorij organizacijske klime ocenili srednje dobro. Najboljše sta bili ocenjeni kategoriji odnos do kakovosti in notranji odnosi. Srednje so bile ocenjene kategorije inovativnost in iniciativnost, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost, vodenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje ter notranje komuniciranje in informiranje. Najslabše so zaposleni ocenili kategoriji nagrajevanje in razvoj kariere. Največji negativni odstopanji imata kategoriji vodenje ter notranje komuniciranje in informiranje. Edino pozitivno odstopanje se pojavi pri kategoriji notranji odnosi ter odnos do kakovosti.

Zaposleni so večino kategorij ocenili nad povprečjem SiOK za leto 2007. Razlike v ocenah so sicer majhne, največje pozitivno odstopanje med njimi lahko opazimo pri notranjih odnosih. Pod SiOK povprečjem pa se nahaja ocena kategorije razvoj kariere. V primerjavi s področjem komerciala so ocene zaposlenih povečini nižje, a so odstopanja malenkostna. Spodaj so grafično prikazane srednje vrednosti po posameznih sklopih za celotno Banko X v primerjavi s področjem komerciale, PE Koper in SiOK povprečjem za leto 2007 (glej sliko 4.17).

Slika 4.17: Organizacijska klima v poslovni enoti Koper



Vir: SiOK (2008b).

4.4 Razlike v organizacijski klimi med poslovno enoto in celotno Banko X, d. d.

V nadaljevanju bom predstavila razlike v organizacijski klimi med poslovno enoto in celotno Banko X le pri kategorijah, ki pozitivno ali negativno odstopajo. V PE Koper so zaposleni štiri kategorije ocenili najnižje od skupnega povprečja rezultatov vseh zaposlenih v Banki X te so: inovativnost in iniativnost, vodenje, nagajevanje ter notranje komuniciranje in informiranje, povprečje kategorije razvoj kariere pa sovпада. Največje pozitivno odstopanje od povprečja organizacije se nanaša na oceno kategorije notranji odnosi.

Zaposlenim v PE Koper je odnos do kakovosti najpomembnejši in se tudi čutijo zelo odgovorne za kakovost svojega dela. Odstopanje v pozitivno smer v primerjavi s celotno Banko X je visoko, največje odstopanje pa je zaznati pri notranjih odnosih. Celotna kategorija je bila ocenjena višje od povprečja celotne organizacije. Zaposleni imajo med seboj dobre odnose, cenijo delo svojih sodelavcev in med sabo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo.

Kategorija inovativnost in iniciativnost je bila ocenjena malenkost nižje v primerjavi s celotno Banko X. Največ je k tej oceni pripomogla trditev o pričakovanih glede podajanja predlogov za izboljšave od vseh zaposlenih.

V primerjavi rezultatov s celotno Banko X se ocena kategorije vodenje nahaja pod povprečjem. Znotraj kategorije je nad povprečjem ocenjene le ena trditev, in sicer je to trditev, ki se nanaša na pogovor vodij s podrejenimi o rezultatih dela. Najnižje zaposleni ocenjujejo trditev, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Omenjena trditev je ocenjena pod povprečjem tudi na nivoju celotne banke.

Zaposleni v PE Koper niso zadovoljni z nagrajevanjem in kategorijo ocenjujejo pod povprečjem celotne Banke X. Tudi na nivoju celotne Banke X je ta kategorija ocenjena pod povprečjem. Tako na nivoju celotne Banke X, kot tudi v PE Koper se zaposleni le delno strinjajo s trditvijo, da so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ustrezna.

Kategorija notranje komuniciranje in informiranje in vse njene postavke se po oceni zaposlenih nahajajo pod skupnim povprečjem Banke X. Največje negativno odstopanje od povprečja se je pojavilo pri oceni trditve, ki pravi, da dobijo zaposleni dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Edino pozitivno odstopanje se pojavi pri trditvi o rednih delovnih sestankih.

Na nivoju celotne banke je kategorija razvoj kariere kritično ocenjena. Zaposleni v PE Koper tudi v celoti ocenjujejo kategorijo pod povprečjem. Zaposlenim niso jasni kriteriji za napredovanje in menijo, da ni sistema napredovanja, ki bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

Velja omeniti, da so zaposleni v primerjavi s celotno Banko X manj zadovoljni s posameznimi vidiki dela. Zaposleni niso zadovoljni z delovnim časom in plačo, večje zadovoljstvo se pojavi pri zadovoljstvu z delom.

5 PREDLOGI IZBOLJŠAVE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacija, kjer je organizacijska klima pozitivna in kjer so zaposleni zadovoljni, bo dolgoročneje uspešnejša na trgu. Vodstva uspešnih organizacij se zavedajo pomena klime in zadovoljstva zaposlenih ter delujejo v smeri ugotavljanja in spreminjanja organizacijske klime in zadovoljstva ter nato na podlagi dobljenih rezultatov pripravljajo ukrepe za spreminjanje. Zato je prvi korak k spremembi klime predstavitev zaposlenim rezultate merjenja ter pomanjkljivosti. Doseči je treba zavedanje zaposlenih, da je klima odraz politik in prakse upravljanja človeških virov v organizaciji in si odgovoriti na vprašanje, kakšno klimo ustvariti, da lahko pride do sprememb ter ali spremenjena klima izboljšuje ali slabša rezultate organizacije.

V nadaljevanju bom podala predloge za izboljšave za dimenzije organizacijske klime, ki so slabo ocenjene in predstavljajo organizaciji izziv.

Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje predstavlja podjetju izziv. Rezultati raziskave kažejo na pozitiven trend, kljub temu bi bilo treba ustvariti ozračje v katerem se zaposlenim omogoči odkrito razpravljanje o pomanjkljivostih in težavah, ki se pojavljajo v Banki X. Vodje bi morali redno obveščati in posredovati informacije o morebitnih spremembah strategije, vizije in ciljev na razumljiv, jasen način. Mnenje zaposlenih je, da se pretaka premalo informacij splošnega značaja in informacij o tem, kaj se dogaja v drugih sektorjih in enotah v banki. V Banki X poteka posredno informiranje preko intraneta in elektronske pošte. Obvestila so pregledno urejena, vendar niso dovolj ažurna in vsebina je preveč skopa. Za izboljšanje sistema informiranja zaposlenih bi bilo treba določiti skrbnika internega informiranja za vsak sektor posebaj. V posameznem sektorju bi določen skrbnik bil odgovoren za ažurno posredovanje informacij s tematskega področja. Poleg rednega poročanja o ključnih dogodkih na področjih bi morala obvestila vsebovati doseganja ciljev po posameznih področjih.

Zaposleni so kot problem izpostavili tudi slabo komunikacijo med oddelki. Vodje oddelkov bi lahko mesečno pripravljali poročila o delu, rezultatih in uspehih svojega oddelka, ki bi jih predstavili ne le na sestankih vodij in sestankih z drugimi enotami ampak bi jih lahko objavili v okviru elektronske komunikacije.

Na Banki X se redni delovni sestanki še kar redno izvajajo. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, razumevanju problematike dela sodelavcev, večji preglednosti nalog, prenosu izkušenj, večjemu redu, zato predlagam, da se izvajajo delovni sestanki na nivoju posameznega oddelka enkrat tedensko. Predlagam uvedbo mesečnih sestankov vodij organizacijskih enot z zaposlenimi. Na teh srečanjih bi se zaposlene informiralo o doseganju ciljev, poleg tega bi bila to priložnost za zaposlene, da izrazijo svoja mnenja in stališča ali podajo konkretne predloge za izboljšanje poslovanja. Zaposleni na sestankih sodelujejo bolj pasivno, pretok informacij je predvsem enostranski. Predlagam, da vodje spodbujajo zaposlene k aktivnemu sodelovanju, predstavitvi morebitnih predlogov, izpostavitvi problematike, s katero se srečujejo pri opravljanju svojega dela, podajanju mnenj in rešitev, ki bi pripomogle k večji produktivnosti in storilnosti posameznika ter kolektiva.

Višje vodstvo ni dostopno za morebitne informacije oziroma medsebojno komunikacijo. Zaposleni si želijo vključiti v dialog z vodstvom. V ta namen predlagam, da se uvede nov pristop in bi tako zaposleni lahko svoje kritike, predloge in vprašanja oddali preko elektronske pošte, kar neposredno direktorjem sektorjev.

V Banki X že obstaja sistem vodenja LOR (letni osebni razgovori). Predlagam razširitev sistema LOR na vse nivoje vodenja in izvajanje le teh. Gre za sistem ciljnega vodenja, med katerim se zaposleni in vodja na začetku leta dogovorita in skupaj določita cilje posameznika. Razgovor mora potekati v sproščenem vzdušju. Z vsakim zaposlenim se opravi razgovor individualno in zaupno. Cilji morajo biti usklajeni od vrha navzdol, tako cilji zaposlenega podpirajo cilje vodij. Zaposleni pri postavljanju ciljev, strategiji ter sami izvedbi aktivno sodeluje. Takšni razgovori so odlična priložnost, da zaposleni izrazi svoje zadovoljstvo, pričakovanja ter načrte glede nadaljnje kariere v organizaciji. Tudi v

nadalje predlagam izvajanje usposabljanj direktorjev ter ostalih vodij na temo vodenja, komunikacije ter s področja ravnanja s človeškimi viri.

Z uvedbo multidisciplinarnih delovnih skupin ter dnevnega delovanja znotraj timov bi lahko zagotovili boljši pretok informacij med enotami, izboljšali medsebojno komunikacijo ter razumevanje.

Predlagam vzpodbujanje odprte dvosmerne komunikacije od zgoraj navzdol in s tem pretok informacij v obe smeri. Višje vodstvo bo le ta način dobilo realno predstavo, kaj se dogaja v posameznih enotah podjetja. Vzpostavitev sistema neformalnega pretoka informacij v obe smeri je proces, saj se zaposleni na začetku bojijo spregovoriti brez zadržkov. Treba je ustvariti klimo zaupanja. Vodstvo mora iti med ljudi, se seznaniti z njimi, z njihovim delom, zadovoljstvom ter morebitnimi problemi. Vodstvu zato predlagam redne neformalne obiske po organizacijskih enotah. Znano je dejstvo, da mora biti vodja viden, opazen. Z izkazanim zanimanjem višjega vodstva za zaposlene se bo povečala pripadnost zaposlenih do vodstva in podjetja. Ljudje cenijo občutek, da se nekdo zanima za njih in da so opaženi. Na ta način se utrjuje verodostojnost vodstva in krepi zaupanje v vodstvo. Neposredni vodje se morajo spustiti na komunikacijsko raven delavca, izboljšati komuniciranje z zaposlenimi, ustvarjati in graditi dobre medsebojne delovne odnose, sprejeti dobre ideje zaposlenih ter predloge vključiti v vsakdanje delo.

Menim, da je notranje komuniciranje in informiranje povezano z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Če želimo, da zaposleni dobro opravijo svoje delo jim moramo informacije posredovati pravočasno, v zadostnem obsegu in na verodostojen način. Večja obveščenost in dvosmerna komunikacija bo vodila h kakovostnejšim in zaupanja vrednim odnosom v Banki X.

Nagrajevanje

Pomembno je, da zaposleni dojemajo plačo za pravično. Raziskava je pokazala, da zaposleni menijo da razmerja med plačami v podjetju niso ustrezna. Sistem plač v podjetju je premalo stimulativen in ne nagrajuje ustrezno dobrih delavcev.

Predlagam, da se v Banki X uvede sistem za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bo obravnaval zaposlene individualno in omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela. Nov sistem nagrajevanja mora omogočiti nagrajevanje posameznikov v odvisnosti od njihovih dosežkov. Zaposlene je treba natančno seznaniti z jasnimi merili, po katerih se ocenjuje delovna uspešnost.

Sistem nagrajevanja zaposlenih mora poleg obsega in kakovosti dela upoštevati tudi strokovni razvoj, zaradi katerega se plače zaposlenih na enakih delovnih mestih razlikujejo. Predlagam povečanje variabilnega dela plače, ki bo vezan direktno na doseganje rezultatov. Variabilni del plače zaposlenega bi bil določen na podlagi treh meril: delovna uspešnost posameznika (osebna ocena), delovna uspešnost organizacijske enote in napredovanje na delovnem mestu. Osebna uspešnost posameznika bi se ovrednotila mesečno glede na obseg in kakovost opravljenega dela ter odnos do dela. Če bi organizacijska enota dosegla zastavljene poslovne cilje (kolektivna stimulacija) bi se osnovna plača lahko zvišala še za določen odstotek. Uspešnost organizacijske enote bi se ocenjevala vsake tri mesece. Odvisno od narave dela bi se za vsako enoto upoštevalo različne kazalnike uspešnosti.

Zaposleni so manj zadovoljni tudi z možnostmi za napredovanje. Oblikovati bi se morali jasno opredeljeni kriteriji za napredovanje posameznika, ki bi morali biti dostopni vsem zaposlenim. Nujno je potrebna prenova sistematizacije z vzpostavitvijo modela horizontalnega in vertikalnega napredovanja. Vsako posamezno delovno mesto bi bilo treba na novo ovrednotiti in v skladu z oceno tudi primerno določiti plačo za delavca na tem delovnem mestu. Napredovanje na istem delovnem mestu bi bilo tretje merilo pri določanju višine plače katerega namen pa bi bil predvsem spodbujanje strokovnega in osebnega razvoja zaposlenih. Posameznik bi tako lahko na istem delovnem mestu

napredoval večkrat, vendar ne več kot enkrat na leto. Za prehod iz nižje v višjo stopnjo bi moral izpolniti pogoje, ki se nanašajo na nadgradnjo osnovnih znanj, potrebnih za obvladovanje delovnega procesa, inovativnost, interdisciplinarnost in samostojnost.

Povezovanje delovnih rezultatov in nagrajevanja bo bistveno prispevalo k doseganju rezultatov organizacij, po drugi strani bi tak sistem dal zaposlenim občutek zadovoljstva, saj bi bili primerno nagrajeni za dobro delo.

Poleg mesečnih dodatkov na plačo predlagam tudi uvedbo nagrajevanja z javnimi pohvalami in priznanji za dobro opravljeno delo. Zaposleni bi morali biti za dobro opravljeno delo večkrat pohvaljeni s strani nadrejenega, saj bi ta pohvala vplivala na boljše rezultate dela in večjo stimulacijo zaposlenih. Predlagam uvedbo tudi drugih oblik nefinančnih nagrad, kot so: delavec oddelka, delavec enote, delavec meseca ...

Dejstvo je, da je denar ena izmed najbolj priljubljenih in hkrati enostavnih oblik nagrajevanja. Vendar žal denar ne prinaša globlje vrednosti in ga tako ne moremo uvršati med dolgoročne motivatorje in spodbujevalce vedenja posameznikov. Obstaja vrsta nematerialnih nagrad, ki dokazano dobro vplivajo na motivacijo zaposlenih. Banki X predlagam, da poleg obstoječega načina in oblik nefinančnih nagrad razširi sistem in poveča število nematerialnih nagrad pri tem pa upošteva to, da smo ljudje različni in imamo v različnih starostnih obdobjih različne potrebe.

Najbolj nujno pa je spremeniti sistem plač in razmerja med njimi v bolj fleksibilno obliko. Vzpostaviti je treba tak sistem, ki bo motiviral zaposlene k čim boljšemu opravljanju delovnih nalog, k želji po novih znanjih, k inovativnosti in ustvarjalnosti v organizaciji. Eden od največjih izzivov za Banko X predstavlja opredelitev takšnih meril določanja višine plače, ki bodo zagotavljala dolgoročno poslovno uspešnost in konkurenčnost. Spremljati bi bilo treba vsako organizacijsko enoto ločeno in kot del celotne družbe ter na podlagi analiz zadovoljstva zaposlenih poskusiti za vsako enoto določiti drugačna merila in ukrepe, ki se nanašajo na tiste dejavnike, ki najbolj vplivajo na uspešnost Banke X.

Razvoj kariere

Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe posameznika hkrati pa pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi.

Raziskava je pokazala, da zaposleni menijo, da je trenutni sistem napredovanja neustrezen, in da ne omogoča, da najboljši kadri zasedejo najodgovornejše položaje. Zaradi zgornje ugotovitve, nejasnih kriterijev za napredovanje ter nezmožnostjo razvoja kariere veliko število mladih perspektivnih kadrov ne čuti zadovoljstva in dolgoročne perspektive.

Vpeljati in sprejeti bi bilo treba transparenten sistem napredovanja ter omogočiti možnost napredovanja vseh zaposlenih pod enakimi pogoji. Zaposlene je treba jasno seznaniti s pravilnikom ter kriteriji za napredovanje. Poleg stopnje izobrazbe je v kriterijih oziroma merilih za napredovanje treba upoštevati tudi: večopravilnost, ustvarjalnost, več želenih funkcionalnih znanj ter doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti. Vzpostaviti je treba sistem razvoja ključnih kadrov, kriterije za vstop v skupino in načrt razvoja za vsakega posameznika oziroma določene profile. Kot dodaten kriterij oziroma merilo pri ugotavljanju delovne uspešnosti posameznika predlagam upoštevanje izpolnjevanja ciljev posameznika glede na dogovorjene cilje iz obrazca LOR. Kaže se potreba po redefiniciji letnih pogovorov, ki se v Banki X izvajajo, vendar ne služijo razvojnemu namenu. Zato predlagam vpeljavo osebnega oziroma individualnega načrta razvoja zaposlenih. V osebnem načrtu se opredelijo potrebna izobrazba, usposobljenost, veščine, znanja ter izkušnje posameznika. Zaposleni in nadrejeni si s pomočjo tega orodja načrtata nadaljnji osebni razvoj zaposlenega v organizaciji. Po potrebi opišeta oziroma dodata potrebna dodatna znanja, usposabljanja in aktivnosti, ki so potrebne za doseg dogovorjenega razvoja. S pomočjo razgovora o kompetentnosti zaposlenega (znanjih, sposobnostih, veščinah, izkušnjah) lažje zaznavamo dimenzije, kjer se posameznik lahko še razvije. S tem pripomore k lastnemu zadovoljstvu, osebnemu razvoju, organizaciji pa pomaga pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Na osnovi ocene kompetentnosti zaposlenega ter razgovora med zaposlenim in nadrejenim se dogovorita za usmeritev osebnega razvoja

zaposlenega ter ocenita potencial. Predlagam sistematičen pristop k opisanemu sistemu osebnih razvojnih načrtov z vključitvijo vseh zaposlenih, ki vodijo do najnižjega nivoja vodenja ter vseh strokovnih sodelavcev. Tak osebni načrt bo postal temelj razvoja celotne vodstvene strukture in načrtovanja razvoja posameznika in naslednikov. S tem bi veliko pridobili tudi na zagotavljanju motiviranosti zaposlenih.

Z osebnimi razvojnimi načrti bi tako lahko identificirali tudi naslednike obstoječih vodilnih kadrov, saj jih večina v banki meni, da se ne vzgaja naslednikov, kljub temu, da so v banki posamezniki, ki bi bili primerni za prevzem določenega delovnega mesta. Predlagam pripravo programa za razvoj naslednikov, ki bo vključeval želena znanja, izobrazbo, veščine, sposobnosti ter želene osebne lastnosti bodočih vodij. Organizacija danes ne vzgaja naslednikov vodij, tudi nima vzpostavljenega sistema kadrovanja perspektivnih kadrov. Glede na to, da so danes kadri glavna konkurenčna prednost organizacij, je vzpostavitev osebnega kadrovskega načrta posameznikov nujna.

V praksi gre opaziti, da klasični letni razgovori postajajo rutinsko orodje, s katerim se doseže premalo pravih sprememb in jim vse pogosteje nasprotujejo tudi sami akterji. Ker le ti temeljijo na metodi absolutnih ocen delovne uspešnosti in so standardi ocenjevanja delovne uspešnosti prenizki, same ocene so previsoke in inflatorne, velja razmisliti o vpeljavi in dopolnitvi sistema absolutnega vrednotenja delovne uspešnosti še z uporabo nove metode tako imenovanega relativnega ali normativnega ocenjevanja uspešnosti vodij, pri kateri sočasno pridobimo še primerjalne ocene vodij med seboj. Premajhno diferenciranost med res uspešnimi, manj in sploh neuspešnimi vodji in sodelavci, lahko rešimo s novo metodo, ki nam omogoča porazdelitev izvajalcev v več kategorij, v več razredov, s pomočjo prirejene normalne (Gausove) krivulje, saj ocenjevalcem onemogoča nadaljevati nesmiselno prakso nediferenciranja in nerazlikovanja sodelavcev.

Prednosti normativnega ali relativnega vrednotenja delovne uspešnosti je veliko, ne velja pa izpustiti tudi veliko pasti in tveganj, ki jih ta metoda nosi s seboj, predvsem ker izpostavljanja individualnega posameznika na račun kolektivnega. V današnjem burnem poslovnem okolju je prav diferenciacija med uspešnimi in tistimi manj uspešnimi tista, ki se pojavlja kot nujen pogoj za doseganje poslovne odličnosti in konkurenčnosti ter tržne

kompetitivnosti, zato bi postopno uvajanje nove metode predstavljalo za Banko X velik izziv.

Ob izboru ustreznega kadra za določeno delovno mesto in kot osnovo za vključitev posameznikov v skupino ključnih kadrov predlagam uvedbo psihološkega testiranja, ki bi kot pripomoček pripomogel k dobremu izboru kadra s takšnimi lastnostmi, ki bi ustrezale potrebam in kulturi organizacije.

Kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev predlagam uporabo in oblikovanje modela kompetenc. Prvi korak pri oblikovanju modela kompetenc je ugotavljanje ključnih kompetenc za delo. Oblikovanje in uporaba modela se skupaj povezujeta v management kompetenc. Majcen (2008) definira management kompetenc kot upravljanje kompetentnosti zaposlenih – posameznikov, pa tudi podjetja v celoti in posameznih organizacijskih enot. Delovanje le tega učinkuje na sisteme, kot so izobraževanje in usposabljanje, mentorstvo, plače, napredovanje, kariera, zagotavljanje nasledstev, ravnanje s ključnimi kadri. Kompetence za doseganje strateških ciljev zavzemajo posebno pozornost, saj se je treba z njimi začeti dovolj zgodaj ukvarjati, da bodo ključni kadri pravočasno usposobljeni in pripravljene za izvajanje strateških nalog.

Načrtovanje in razvoj kariere je dvosmerni proces med organizacijo in posameznikom. Za uspešno upravljanje kariere zaposlenega je treba najprej ugotoviti, kakšne so njegove vrednote in karierna pričakovanja ter ali so skladna s cilji organizacije. Za načrtovanje in upravljanje kariere ključnih kadrov predlagam uporabo Scheinovega modela kariernih sider. Karierna sidra so preizkušen instrument za razvijanje ter usmerjanje kariere zaposlenih. Karierna sidra nam ponazarjajo sistem individualnih vrednot in razlik med posamezniki ter dvosmerno izmenjavo potreb, pričakovanj med organizacijo in posameznikom. Ponujajo nam tudi tridimenzionalen sistem napredovanja v organizaciji, ki obsega poleg vertikalnega napredovanja navzgor tudi horizontalen premik kariere in premik, ki se kaže v večji pripadnosti in lojalnosti organizaciji. S tem modelom bi lahko v Banki X obdržali vsakega posameznika in ga spodbudili k nadaljnjemu razvoju saj ima vsakdo potrebo po razvoju in s tem tudi po ustvarjanju kariere.

Kljub dobri organizacijski klimi, morajo odgovorni v Banki X sprejeti podroben akcijski načrt kako kategorije klime še izboljšati. V Banki X se mora ustanoviti "tim za spremembe", ki bo skrbel nad izvedbo sprememb, zagotovil strokovno spremljavo ter kontrolo izvedbe. Reševanje problemov mora potekati sistematično. Vrhnji management se mora zavedati problemov ter z veliko angažiranostjo in aktivnim pristopom k reševanju problemov dati dober zgled, vzpostaviti čim boljšo komunikacijo in k sodelovanje pritegniti čim širši krog zaposlenih.

6 SKLEP

V današnjih časih, ko so poglobitve značilnosti svetovnega gospodarstva spremembe, morajo biti organizacije pripravljene, da se lahko hitro prilagodijo nanje. Postati morajo fleksibilne in prožne ter imeti kreativno vodstvo. Uspeh pri delu je v prvi vrsti odvisen od človeških potencialov, znanja in priložnosti, ki mu jih nudi organizacija. Na osnovi poznavanja svojih sposobnosti, osebnostnih lastnosti, znanja in veščin se lahko zaposleni učinkovito odločajo za tista področja dela kjer lahko izkoristijo svoje zmožnosti v lastno zadovoljstvo in v korist organizacije.

Da v organizaciji obstaja ugodna klima, lahko govorimo takrat, ko je v njej prisotno tako vzdušje, kjer imajo zaposleni pozitiven odnos do dela. Dobra klima ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi ter se pozitivno kaže tudi v razmerju s strankami.

Organizacijska kultura zajema vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne vsaki organizaciji posebaj. V organizacijski klimi, ki je splošen pojem in izraža cilje, poslanstvo ter vizijo organizacije se zrcali tako kultura organizacije, kot tudi njena uspešnost, prodornost in perspektiva.

Organizacije bodo morale spoznavati in odkrivati predvsem notranje dejavnike svoje uspešnosti oziroma neuspešnosti, če bodo želele dosežati boljše poslovanje.

Visoko motivirani delavci so potencialni vir konkurenčne prednosti organizacije. Če je organizacijska klima v podjetju ugodna, bodo zaposleni bolj motivirani za svoje delo, povečala se bosta njihova produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Posledica ustrezne klime bo v veliki meri prispevala k dolgoročni uspešnosti poslovanja organizacije. Osnovna naloga managementa je torej ugotoviti, katere dimenzije organizacijske klime negativno vplivajo na vedenje zaposlenih z namenom, da te dimenzije izboljšajo in na ta način odpravijo posledice, ki bi lahko bile razlog za neuspešno poslovanje.

Organizacije, ki proučujejo organizacijsko klimo in njene dimenzije, lahko natančno ugotovijo notranja problemska področja in tako na podlagi rezultatov boljše načrtujejo in sprejemajo natančnejše ukrepe za izboljšanje klime. Za organizacijo je pomembno, da spozna in odkrije notranje dejavnike svoje uspešnosti oziroma neuspešnosti, če želi v prihodnosti dosegati boljše poslovanje.

Ugodna klima je temelj za dobro in hitro opravljeno delo in s tem doseganje želenih učinkov zaposlenih. Vse bolj pomembna in spreminjajoča se pa je vloga vodij, ki so s svojim vedenjem zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo. Njihova naloga je vzdrževati odprto komuniciranje, ugotavljati zadovoljstvo podrejenih in prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja in pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja.

Organizacijsko klimo sem po teoretičnem proučevanju spoznala in proučevala še v Banki X. Za raziskavo klime sem uporabila podatke iz raziskave SiOK. Glede na dobljene rezultate raziskave ugotavljam, da ima Banka X kakovostne, zavzete in inovativne zaposlene in da je organizacijska klima ugodna. Primerjava rezultatov meritev po četrtem merjenju nam kaže na pozitiven trend spreminjanja organizacijske klime pri večini dimenzij. Prav tako je večina dimenzij ocenjena nad slovenskim povprečjem.

Ugotavljam, da zaposleni v Banki X čutijo veliko pripadnost podjetju in so ponosni, da so v njej zaposleni. Menijo, da ima Banka X velik ugled v svojem okolju in so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve. Ena od velikih prednosti družbe je, da se zaposleni zavedajo kako pomemben je odnos do kakovosti, za kakovost svojega dela se čutijo odgovorni ter se

zavedajo nujnosti sprememb. Zaposleni se učijo drug od drugega in si prizadevajo za uresničitev zastavljenih ciljev, vizije in poslanstva organizacije v kateri delajo. Zavzeti so za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor kadar se to od njih pričakuje in zahteva. Kljub ugodni in zdravi klimi se v Banki X srečujejo s številnimi izzivi.

V diplomskem delu sem podala predloge, s pomočjo katerih bi morda lahko v organizaciji izboljšali tiste dimenzije organizacijske klime, ki so jih sodelujoči v anketi slabše ocenili. Sistem nagrajevanja ne vključuje celotnega potenciala zaposlenih, zato se morajo v Banki X predvsem osredotočiti in izboljšati to dimenzijo organizacijske klime na nivoju celotne organizacije.

Menim, da bi lahko problematiko nagrajevanja in v povezavi s tem razvoja kariere rešili z uvedbo jasnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bi obravnaval zaposlene individualno in bi predstavljal variabilen del osebnega dohodka zaposlenega oziroma možnost vodoravnega in navpičnega napredovanja. Prav tako bi lahko uvedbi skupinsko nagrajevanje za skupno doseganje ciljev, ki bi hkrati spodbudilo teamsko delo. Kriteriji sistema bi morali biti jasni in dostopni vsem zaposlenim. Zaposlenim primanjkuje občutek vrednosti njihovega dela in so premalo pohvaljeni za svoje delo, zato bi bilo smiselno uvesti dodatne oblike nefinančnega nagrajevanja.

Sistem razvoja kariere ne omogoča da bi najboljši zasedli najboljše položaje. Omogočiti bi bilo potrebno napredovanje vsakemu zaposlenemu. Pomembno je, da je najprej treba določiti ključne kadre, ter uvesti sistem razvoja ključnih strokovnih in vodstvenih kadrov na podlagi prenovljenih in posodobljenih letnih razgovorov ter ob upoštevanju kariernih sider posameznikov. K visoki motiviranosti, zadovoljstvu in ohranjanju ključnih kadrov bo prispevalo le ustrezno spodbujanje, razvoj in nagrajevanje.

Izboljšanje dimenzije notranje informiranje in komuniciranje, s tem pa tudi medsebojnih odnosov, bi lahko dosegli z rednimi krajšimi delovnimi sestanki in spodbujanjem vodij k aktivnemu sodelovanju zaposlenih, jasnim in sprotnim informiranjem zaposlenih preko intraneta in elektronskega komuniciranja, večkratnimi formalnimi in neformalnimi obiski direktorjev posameznih sektorjev, uvedbo tematskih delavnic, v okviru katerih bi vodstvo

ter zaposleni iz različnih organizacijskih enot skupaj reševali probleme in imeli možnost pogovoriti se o težavah z nadrejenimi.

Ker se organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih merita enkrat letno, se mora vodstvo organizacije najprej vprašati, kaj lahko stori prihodnje leto za izboljšanje klime in s tem motivacije zaposlenih. Treba je pripraviti letni akcijski načrt, ki pomeni niz ukrepov, ki se nanašajo na področje, ki je po mnenju vodstva najbolj sporno. Ukrepi ponavadi niso zapleteni, organizacija pa se mora zavedati, da je spreminjanje organizacijske klime dolgotrajen proces, ki v letu dni sicer obrodi rezultate, vendar ti niso zelo izraziti. Prav zato je z vidika motivacije pomembno, da se organizacijska klima ugotavlja vsako leto znova.

Predvsem je pomembno, da postane skrb za dobro klimo v organizaciji stalen, načrtovan ter nikoli končan proces, ki podpira strateške cilje in usmeritve Banke X. Stalno spremljanje rezultatov meritev organizacijske klime, ukrepov ter iskanje novih inovativnih rešitev bo vodilo k boljši klimi ter posledično tudi večji uspešnosti Banke X. S pozitivno klimo, ki se nenehno izboljšuje je uspeh zagotovljen.

Literatura

Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.

Banka X. 2008a. *Kadrovska politika Banke X, d. d.* Interni akt Banke X, Sektor organizacije in kadrov.

Banka X. 2008b. *Poslovno poročilo Banke X, d. d., za leto 2007*. Poslovni dokumenti, Banka X.

Banka X. 2009. *Pravilnik o notranji organizaciji Banke X, d. d.*, Interni akt, Banka X, Sektor organizacije in kadrov.

Češnovar, Tone. 2001. Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija* 34 (7): 415.

Fey, Carl F. in Paul W. Beamish. 2001. Organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia. *Organization Studies* 22 (5): 853–882.

Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.

Gilmer, Beverly von Haller in William Joseph Eliot Crissy. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Gorišek, Rosanda. 2001. *Celovita ocena podjetja ETI*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.

Gruban, Brane. 1999. Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? *Teorija in praksa* 36 (4): 608.

--- 2002. Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. *Gospodarski vestnik* 51 (8): 80–82.

--- 2003. HRM: "človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami?. *HRM* 1 (1): 8–13.

GZS. 2005. *Organizacijska klima v Sloveniji*. Skupno poročilo projekta SiOK za leto 2005. Dostopno prek: http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?session_id (7. april 2009).

Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.

--- 2001. *Upravljanje podjetij*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.

- Kondrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. V *XV. posvetovanje psihologov Slovenije*, Radenci –oktober 1996, ur. Janez Gregorač, 99–110. Ljubljana: Društvo psihologov SR Slovenije.
- Kunštek, Iztok. 2003. Organizacijska klima: Samo plače ... *Glas gospodarstva* 10 (2): 17–21. Dostopno tudi prek: <http://www.gzs.si/slo/9157> (15.marec 2009).
- Likar, Borut, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj, Vid Pečjak, Sandi Sitar, Denis Trček, Nada Trunk Širca. 2000. *Inovativnost za mlade*. Ljubljana: Korona plus in Zveza prijateljev mladine Slovenije; Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Majcen, Milena. 2008. Management kompetenc: Model kompetenc kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju. *HRM* 6 (25), 18–22.
- McKenna, Eugene F. 2000. *Business psychology and organizational behaviour: a student's handbook*. Hove: Psychology Press.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 2002. Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 6 (1). Dostopno tudi prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc> (3. april 2009).

Neal, Andrew, Michael West in Malcolm Patterson. 2003. *An examination of interactions between organizational climate and human resources management practices in manufacturing organizations*. Birmingham: Aston Business School, Research Institute. Dostopno tudi prek: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003> (5. februar 2009).

Patterson, Malcolm, Peter Warr in Michael West. 2004. Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2): 193–216.

Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo – od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Rozman, Maja. 2000. *Interno komuniciranje v podjetju Lek, d. d.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rus, Velko S. 1993. *Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba*. Ljubljana: Davean.

Rus, Velko S. 2005. *Socialna psihologija. Izbrane teme*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

SiOK. 2005. *Poročilo projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah za Banko X, d. d., v letu 2005*. Poslovni dokumenti, Banka X.

- - - 2008a. *Poročilo projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah za Banko X, d. d., v letu 2008*. Poslovni dokumenti, Banka X.

- - - 2008b. *Poročilo projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah za Poslovno enoto Koper v letu 2008*

Sušanj, Zoran. 2005. *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Slap.

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

Vrčon-Tratar, Nataša in Boris Snoj. 2002. Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM* 5 (9): 45–56.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

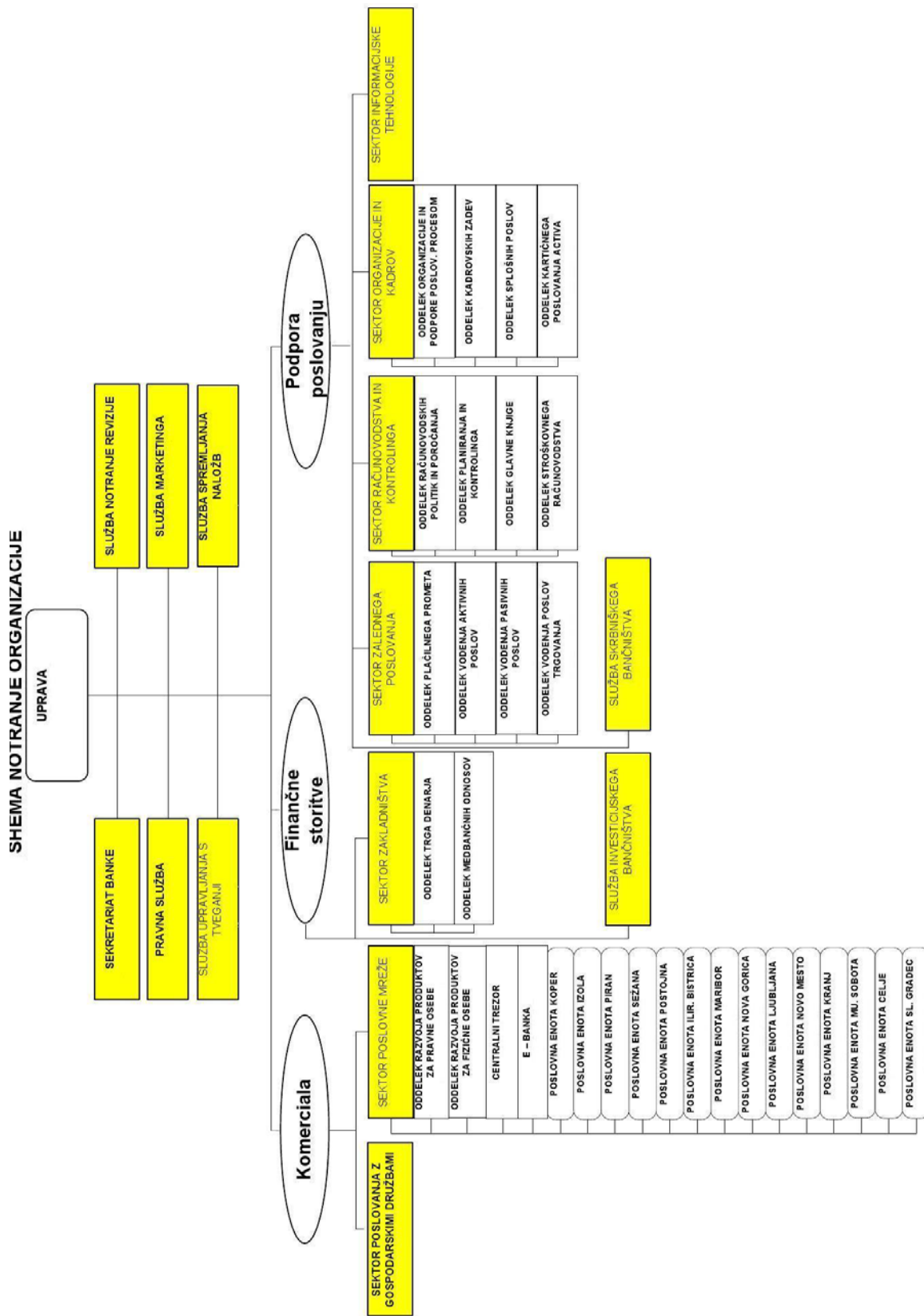
Zupanc-Grom, Renata in Justina Erčulj. 2008. Organizacijska kultura in klima. V *Teorije organizacij in vodenje*, ur. Renata Zupanc Grom in Andrej Koren, 15–25. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Priloge

Priloga A Shema notranje organizacije Banke X, d. d.

Priloga B Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah 2008

Shema notranje organizacije Banke X, d. d.



Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah 2008

Projekt za primerjalno raziskovanje organizacij



Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2008

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosimo vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih **celo organizacijo**, kolikor jo poznate.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.			1 2 3 4 5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.			1 2 3 4 5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.			1 2 3 4 5
4.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.			1 2 3 4 5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.			1 2 3 4 5
8.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.			1 2 3 4 5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1 2 3 4 5
10.	Naše posloводство je učinkovito.			1 2 3 4 5
11.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
12.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.			1 2 3 4 5
13.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			1 2 3 4 5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			1 2 3 4 5
15.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5
16.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.			1 2 3 4 5
17.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.			1 2 3 4 5
18.	Konflikte rešujemo v skupno korist.			1 2 3 4 5
19.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.			1 2 3 4 5
20.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1 2 3 4 5
21.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1 2 3 4 5
22.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1 2 3 4 5
23.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.			1 2 3 4 5
24.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1 2 3 4 5
25.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1 2 3 4 5
26.	Naše posloводство spada med bolj uspešne v Sloveniji.			1 2 3 4 5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1 2 3 4 5
28.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1 2 3 4 5
29.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.			1 2 3 4 5
30.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.			1 2 3 4 5
31.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.			1 2 3 4 5
32.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.			1 2 3 4 5
33.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.			1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
34.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.			1 2 3 4 5
35.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.			1 2 3 4 5
36.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.			1 2 3 4 5
37.	Ljudje si medsebojno zaupajo.			1 2 3 4 5
38.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiti) razgovor s svojim vodjem.			1 2 3 4 5
39.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.			1 2 3 4 5
40.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.			1 2 3 4 5
41.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.			1 2 3 4 5
42.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.			1 2 3 4 5
43.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.			1 2 3 4 5
44.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.			1 2 3 4 5
45.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1 2 3 4 5
46.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.			1 2 3 4 5
47.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.			1 2 3 4 5
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.			1 2 3 4 5
49.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.			1 2 3 4 5
50.	Naša organizacija je učinkovita.			1 2 3 4 5
51.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.			1 2 3 4 5
52.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.			1 2 3 4 5
53.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1 2 3 4 5
54.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.			1 2 3 4 5
55.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.			1 2 3 4 5
56.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.			1 2 3 4 5
57.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
58.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.			1 2 3 4 5
59.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.			1 2 3 4 5
60.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			1 2 3 4 5
61.	Delovni sestanki so redni.			1 2 3 4 5
62.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			1 2 3 4 5
63.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.			1 2 3 4 5
64.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.			1 2 3 4 5
65.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.			1 2 3 4 5
66.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.			1 2 3 4 5
67.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.			1 2 3 4 5
68.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.			1 2 3 4 5
69.	Sistem usposabljanja je dober.			1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

	1	2	3	4	5
	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
70. ... z delom	1	2	3	4	5
71. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
72. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
73. ... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
74. ... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
75. ... s plačo	1	2	3	4	5
76. ... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
77. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
78. ... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
79. ... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
80. ... z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

81. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

82. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje
(izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri
(ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4.) izvajalci

83. Staž v organizaciji

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

87. Komentarji:

84. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

85. Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več

86. Organizacijska enota

Poslovna enota Koper