

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Ajda Slavec**

**Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na  
Banki X**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2011**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ajda Slavec

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

**Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na  
Banki X**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2011

## **Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Banki X**

Organizacije se med seboj razlikujejo. Ključni faktor za njihovo razlikovanje so prav zaposleni znotraj organizacije. Zaposleni znotraj organizacije ustvarjajo vzdušje, ki je ključno za njihovo zadovoljstvo. Zaposleni so prav gotovo gonilna sila vsake organizacije, zato je pomembno vlagati v njihovo zadovoljstvo in ga prepoznavati. Vzdušje znotraj organizacije pa bi lahko poimenovali organizacijska klima. Organizacijsko klimo v organizacijah merijo periodično, ponavadi s pomočjo anket in vprašalnikov. Na podlagi dobljenih rezultatov z merjenem organizacijske klime, lahko organizacije še izboljšajo klimo, saj se lahko osredotočajo na kategorije, ki so bile slabše ocenjene in jih v prihodnosti poskusijo izboljšati. Izboljšanje organizacijske klime pomeni večje zadovoljstvo med zaposlenimi in posledično boljša produktivnost same organizacije.

V diplomski nalogi je predstavljena organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Banki X. V teoretičnem delu je povzetih nekaj definicij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih različnih avtorjev. V empiričnem delu pa je predstavljena organizacijska klima v Banki X, analiza rezultatov in predlogi za izboljšavo slabše ocenjenih kategorij.

**Ključne besede:** organizacijska klima, organizacija, zadovoljstvo, merjenje, razvoj kariere.

## **Organizational climate and employee satisfaction within Bank X**

Organizations are different from each other. A key factor for their differentiation is also employees within the organization. Employees within organization create an atmosphere which is key to their satisfaction. Employees are certainly the driving force behind each organization, so it is important to invest in their satisfaction and to identify it. The atmosphere within organization would be called the organizational climate. Organizational climate within organization are measured periodically, usually through surveys and questionnaires. Based on the results obtained by surveying the organizational climate, organizations can further improve the climate, it may focus on categories that were rated worse in the future and try to improve. Improve the organizational climate means greater satisfaction among employees and thus improve the productivity in their own organizations.

The diploma work represents the organizational climate and employee satisfaction within Bank X. In the theoretical part is a summary of some definitions of organizational climate and employee satisfaction by different authors. In the empirical part is represented organizational climate within Bank X, analysis of results and suggestions for improvement of the estimated lower categories.

**Key words:** organizational climate, organization, job satisfaction, measurement, career development.

## Kazalo

1 UVOD .....	5
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	7
2.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	7
2.2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME .....	9
2.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	11
3 MERJENJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	16
3.1 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	16
3.2 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	17
4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .....	18
4.1 KAJ JE ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .....	18
4.2 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	19
4.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	21
5 POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTAV ZAPOSLENIH .....	21
6 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V BANKI X .....	23
6.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE .....	23
6.2 POSLANSTVO IN VRDNOTE BANKE X .....	23
6.3 ZAPOSLENI V BANKI X .....	26
7 METODOLOGIJA RAZISKAVE .....	27
7.1 PREDSTAVITEV VPRAŠALNIKA .....	28
7.2 IZVEDBA ANKETE IN PREDSTAVITEV ANKETIRANCEV .....	29
7.3 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV .....	29
7.3.1 OPREDELITEV KATEGORIJ ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME ...	31
7.3.2 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	46
8 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE NAJSLABŠE OCENJENIH KATEGORIJ .....	47
9 SKLEP .....	52
10 Literatura .....	54
PRILOGA A: Anketni vprašalnik .....	56

# 1 UVOD

Uspeh vsakega podjetja je odvisen od zaposlenih. Ne moremo mimo dejstva, da so zaposleni znotraj organizacije, ključni za dobro delovanje te organizacije. Njihovo vedenje in počutje znotraj organizacije privede do rezultatov, ki so vidni ne samo znotraj pač pa tudi na zunaj. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih znotraj neke organizacije je odvisno od tega, v kolikšni meri so pripravljene vlagati svojo energijo v delo in seveda tudi v kolikšni meri pripadajo organizaciji. Lahko bi trdili, da so zaposleni največji kapital neke organizacije, zato je pomembno, da se znotraj organizacije počutijo dobro in, da verjamejo v organizacijo.

Pri opredeljevanju poslovne uspešnosti imajo odločilno vlogo predvsem ljudje in eno izmed glavnih meril je povezano z ravnanjem ljudi pri delu, z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem intelektualnega kapitala. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od ravnanja z ljudmi pri delu je odvisna tudi uspešnost organizacije, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi (Gruban 2003, 1).

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 vdihnemo 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 2003, 80).

Cilj diplomske naloge je ugotoviti rezultate organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Banki X. Rezultate bom dobila na podlagi raziskave, ki se je izvedla v letu 2010 s pomočjo podjetja At Adria. V veliko pomoč mi je bilo to, da sem zaposlena v tej Banki, saj sem tako veliko lažje in preprosteje dostopala do nekaterih podatkov. Dobljene rezultate bom predstavila in analizirala. Najbolj se bom osredotočila na to, katere dimenzije organizacijske klime so glede na ostale dimenzije v očeh zaposlenih v banki ocenjene dobro in katere slabo. Dobro ocenjene dimenzije je potrebno vzdrževati še naprej, slabše ocenjene pa je potrebno izboljšati.

V diplomski nalogi se bom ukvarjala z raziskovalnim vprašanjem, zakaj je pomembno in potrebno meriti organizacijsko klimo in kako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

V diplomskem delu bom uporabila več metod proučevanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. V teoretičnem delu bom s pomočjo metod deskripcije in klasifikacije proučila posamezne pojme, z uporabo primerjalne metode pa po mnenjih različnih avtorjev ugotavljala razlike in podobnosti med njimi. V praktičnem delu pa bom uporabila metodo anketiranja s pomočjo anketnega vprašalnika, zasnovanega na podlagi projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Sloveniji SiOK. Rezultate bom analizirala in statistično obdelala.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh osnovnih delov (teoretični in praktični del). V teoretičnem delu prvi del predstavlja uvod, kjer bom nakratko predstavila temo, o kateri bom pisala v diplomskem delu, v drugem delu bom predstavila pojem organizacijska klima, v tretjem delu bom predstavila pojem zadovoljstvo, v četrtem delu pa bom povezala oba pojma in predstavila povezanost med njima. V praktičnem delu se bom najprej ukvarjala z organizacijsko klimo in zadovoljtvom zaposlenih na primeru ene izmed bank, ki deluje v Sloveniji, nato bom naredila sklep metodološkega dela in na koncu bom naredila zaključek celotne diplomske naloge ter naštela še vire in uporabljeno literaturo.

## 2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 2.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA

Mnogi avtorji organizacijsko klimo opredeljujejo kot osebnost podjetja, delovno vzdušje in jo mnogokrat povezujejo z organizacijsko kulturo. Organizacijska klima ponazarja vzdušje ali ozračje v organizaciji. To vzdušje pa lahko pomembno vpliva na delovanje celotne organizacije. Organizacijsko klimo je kot pojem težko opredeliti, ker v literaturi obstaja ogromno definicij. V nadaljevanju bom nekaj definicij predstavila.

Organizacijska klima je neke vrste vzdušje v organizaciji, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti in motivacije. To obnašanje je posledica različnih faktorjev iz preteklosti in različnega življenjskega in delovnega okolja. Beseda klima vsebuje značilnosti, ki se nanašajo na ljudi, njihovo vedenje in mišljenje, saj se zaradi njih organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik 1998, 73).

Organizacije se razlikujejo po normah, vedenjih in stališčih, ki jih najdemo pri ljudeh, kar pomeni, da se ne razlikujejo le samo po fizični strukturi. Te razlike so povezane s psihološko strukturo, zato lahko rečemo, da organizacijska klima pomeni stanje organizacije ter njenih delov. Organizacijska klima pomeni okolje organizacije, je rezultat vedenja in počutja njenih članov in jo loči od drugih organizacij. (Lipičnik in Možina 1993, 50).

Avtorja Farehand in Gilmer (v Ivanko in Stare 2007, 122) trdita, da je organizacijska klima skupek značilnosti, ki določajo neko organizacijo in jo ločijo od ostalih ter vpliva na vedenje ljudi znotraj organizacije. Gilmer (1969, 261) pravi, da se organizacije med seboj razlikujejo po organizacijski klimi. Avtor trdi, da je tisto, na kar reagiramo, kontekst stimulacije in delovanja, prav organizacijska klima. V organizaciji se klima ustvarja zaradi razmerij med delovnimi zahtevami in individualno osebnostjo. Ta interakcija pa je pomembna za posameznika in tudi za celotno organizacijo.

Ivanko in Stare (2007, 122) menita, da se v organizaciji ustvarja ozračje določa organizacijo in jo loči od drugih. To ozračje je odvisno od zaposlenih in vpliva tudi na vedenje zaposlenih znotraj organizacije.

Rus (2004, 175) je mnenja, da ima vsaka organizacija svoje vzdušje. Vzdušje je lahko posledica delovanja celote faktorjev v organizaciji in vpliva na celoto dogajanje v njej. Organizacijsko klimo avtor opredeli kot atmosfero, ki prevladuje v določeni skupini in je neposredno povezana s strukturo in procesi, najbolj pa z ljudmi in njihovimi osebnostnimi lastnostmi.

Mihaličeva (2006, 266) poudarja, da organizacijsko klimo imenujemo kot subjektivno predstavo zaposlenih o združbi oziroma način razumevanja združbe kot celote. Vsak zaposleni si ustvari svojo predstavo o organizaciji, na katero vplivajo vrednote, kulture, procesi in posameznikove izkušnje, znanja in sposobnosti. Avtorica se naslanja tudi na definicije organizacijske klime drugih avtorjev. Navaja, da Jones in Baerly definirata organizacijsko klimo kot psihološki mehurček, ki obkroža delo. Organizacijska klima so značilnosti po katerih se združba loči od drugih in, ki vplivajo na vedenje ljudi znotraj organizacije. Mihaličeva povzema tudi Meseca, ki trdi, da pojem organizacijska klima označuje spremenljivke in začasne značilnosti stanja združbe.

Eden najpomembnejših raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Schneider (1990, 449), ki 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, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim kaj je cenjeno v njihovem delovnem okolju. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k doseganju določenega cilja podjetju določene, tedaj lahko ocenimo njihov status in tako pričnemo s spreminjanjem le-teh v prid organizacije (Erjavšek 2003, 4).

Zgoraj sem navedla le nekaj izmed mnogo definicij in če povzamem vse skupaj, potem lahko rečem, da je organizacijska klima celota značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in po katerih se organizacije med seboj ločijo. Pri organizacijski klimi gre za nekakšen družbeno psihološki pojav, ki ga sestavljajo ljudje v organizaciji in njihove interakcije. Gre za refleksijo psihološkega stanja ljudi, njihovih medsebojnih odnosov in počutja na delovnem mestu, na kar pa vplivajo zunanji in notranji dejavniki delovanja v organizaciji. Znotraj organizacij se oblikujejo različne klime, ki jih ustvarjajo ljudje, ki so zaposleni v organizaciji.



## 2.2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME

Na organizacijsko klimo vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Zunanji dejavnik je predvsem okolje, v katerem deluje organizacija. Med notranje dejavnike štejemo vedenje posameznika, skupine in organizacije (Možina v Ivanko in Stare 2007, 123). Posamezniki, s svojo osebnostjo, vrednotami in obnašanjem imajo zelo pomemben vpliv pri oblikovanju organizacijske klime. Tako kot so pomembni posamezniki, so pomembne tudi skupine za oblikovanje organizacijske klime, saj je pomembno skupinsko vodenje, odločanje in dinamika.

Na klimo vpliva sistem vodenja, cilji organizacije, usklajenost vodenja in usmerjenost ljudi v organizaciji (Jurman v Ivanko in Stare 2007, 124).

Jurman (1981, 204) pravi, da so mnogi dejavniki ključni pri oblikovanju odnosov. Med njimi so sistem vodenja, cilji delovne organizacije, usklajenost vodenja, usmerjenost 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. 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. 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 vložnega 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 (Mlakar 2009, 13).

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).

Značilnosti organizacijske klime, katere navaja Biro Praxis (2001, 5-6):

- Organizacijsko klimo oblikujejo zaposleni. Posamezniki uporabljajo organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji. Klima izriva občutke in informacije, ki z njo niso v skladu.
- Organizacijska klima nagraduje odličnost. Oblikovanje klime predstavlja zadovoljiv in močan vir motivacije. Posamezniki težijo k oblikovanju pravil in standardov vedenja, ki predstavljajo okvir in presojo za njihovo delovanje.
- Organizacijska klima je niz potrditev. Dokazuje, da skupine, organizacije ali korporacije ne morejo začeti iz nič. Člani organizacije morajo biti prežeti z verovanjem in namenom. Vsaka skupina takoj razvije norme, vrednote, postopke, namen. Klima je še posebno močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovila in večjo gotovost.
- Organizacijska klima teži k samoizpolnitvi. Kadar se posamezniki združujejo okrog določenih verovanj, lahko dosežejo njihovo uresničitev.
- Organizacijska klima daje smisel in skladnost pogledov. Ko posamezniki razumejo vrednote in izročila kulture, čeprav na njih ne pristajajo, se jim zdi logično slediti primeru resničnih predstavnikov te kulture. Nemogoče je razumeti organizacijsko klimo, dokler se ne zavedamo, da aktivnosti logično izhajajo iz verovanj in predpostavk.
- Organizacijska klima daje kontinuiteto in identiteto. Brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, posamezniki pa se ne morejo identificirati s celoto. Če gre za deljena verovanja, ki se potrjujejo, izpolnjujejo ter ohranjajo enkraten smisel kljub

spreminjajočemu se okolju, lahko organizacija ohranja občutek identitete in kontinuitete.

- Organizacijska klima predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi si vrednotami. Klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo. V podjetju je cela vrsta nasprotujočih si vlog, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja.
- Organizacijska klima je kibernetični sistem. To pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri, ne glede na ovire in prekinitve. Pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne spremembe smeri.
- Organizacijska klima je vzorec. Ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih v organizaciji. Je kot hologram: informacija se razdeli po vzorcu in vsak košček kateregakoli vzorca vsebuje mikrokozmos celote.
- Organizacijska klima se veže na komunikacijo. Pomembno je razumeti, da številne klime olajšujejo komunikacijo: izmenjavanje izkušenj in informacij.
- Organizacijska klima ima bolj ali manj sinergične učinke. Med vrednotami obstaja sinergija: različne vrednote znotraj klime »gredo dobro skupaj«.

## **2.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

V literaturi lahko najdemo skoraj toliko različnih opredelitev dimenzij organizacijske klime, kot lahko najdemo definicij organizacijske klime. Razlog je namreč v tem, da obstajajo med avtorji različna mnenja glede dimenzij, ki jih uporabljajo pri preučevanju organizacijske klime.

V svoji diplomski nalogi bom uporabila dimenzije, ki jih uporablja projekt SiOK v svojem vprašalniku. Projekt SiOK se izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije že ob leta 2001.

Dimenzije organizacijske klime, ki so uporabljene v projektu SiOK so naslednje:

- odnos do kakovosti:

kakovost izdelkov je danes absolutna potreba za vsakega proizvajalca, ki hoče biti s svojimi izdelki prisoten in konkurenčen na trgu. Kakovost ter obseg varnosti in zanesljivosti sistemov določamo na podlagi zakonov, tehničnih predpisov in norm (Polajnar, Buchmeister in drugi 2001, 82-85). Kadar podjetje dosega visoko kakovost, se to odraža v večjem zadovoljstvu

kupcev, večjem ugledu na trgu, boljšem konkurenčnem položaju, nižjih stroških izdelave, krajšem pretočnem času, porastu proizvodnje in tudi v povečanju dohodka (Polajnar, Buchmeister in drugi 2001, 83). V nasprotnem primeru je močno ogrožen njegov konkurenčni položaj na trgu, nemalokrat pa tudi nadaljnji obstoj podjetja (Cokins 2006, 238).

- inovativnost, iniciativnost:

inoviranje je snovanje novosti oziroma novih ključnih zmožnosti združbe, da bi le ta lahko ohranjala konkurenčnost tudi v prihodnje (Tavčar 2006, 134). Za uvajanje sprememb in inovacij v združbi, sta pomembni tako iniciativnost kot tudi kreativnost pri delu (Možina 1994, 121). Inovacije so v današnjem svetu burnih sprememb najpomembnejši dejavnik uspešnega gospodarjenja združb. Inovativno razmišljanje zaposlenih je nujno za napredek združbe (Andrejčič 1994, 31). Inovativno usmerjeno podjetje omogoča preživetje v nenehnem boju s konkurenco in doseganje uspešnosti na trgu (Tavčar 2006, 482). Podjetje, ki ne pospešuje svoje inovativnosti in ne usposablja zaposlenih s pravimi ustvarjalnimi pristopi, ne razvija ustvarjalnosti pri zaposlenih, se ne bo moglo soočiti s strateškimi izzivi, ki jih čakajo v današnjem poslovnem svetu (Berginc in Krč 2001, 167).

- pripadnost organizaciji:

kadar hoče biti posameznik uspešen v združbi, mora biti njegov sistem vrednot združljiv s sistemom vrednot te združbe. Oba si morata biti dovolj blizu, da omogočata sožitje med posameznikom in njegovo združbo (Drucker 2001, 170). Pripadnost in lojalnost zaposlenih lahko pridobimo z višjo stopnjo njihovega zadovoljstva z delovnim mestom in z delom. Visoka stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih se največkrat kaže v tistih združbah, ki temeljijo na pooblaščenju, nehierarhičnem komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. Stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih je v veliki meri odvisna od sposobnosti vodij in njihovega odnosa do posamezne združbe (Mihalič 2006, 270). Zaposleni, ki se čutijo prepadne določenemu podjetju, z velikim veseljem delajo v dobrobit podjetja (Rozman 2000, 67). Pri delu prevzemajo pobude, so zavzeti za delo in sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki se ne čutijo pripadle podjetju, slej ko prej želijo zapustiti podjetje. S tem pa s sabo odnesejo tako znanje kot tudi informacije (Zupan 2001, 36-40). Nepripadni zaposleni so pasivni, ambivalentni, neopredeljeni, nezainteresirani, neustvarjalni in brez ambicij (Brajša 1994, 32).

- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev:

vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti specifična, merljiva, realna in časovno omejena. Vizijo pišemo za obdobje 3-5 let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi (Hočevar, Jaklič in drugi 2003, 74). V podjetjih, kjer vodje znajo približati vizijo podjetja zaposlenim, zaposleni vizijo podjetja vzamejo za svojo, si prizadevajo za njeno uresničitev in občutijo pripadnost podjetju. Kadar vizija podjetja ni jasno opredeljena, zaposlenim ne more dati navdiha za delo (Goleman, Boyatzis in drugi 2002, 220-224). Poslanstvo je za podjetje zelo pomembno, saj z njim opredeli razloge za svoj obstoj in temelji prihodnje poslovanje. Dobro opredeljeno poslanstvo podjetju zagotavlja enotnost in usmerja delovanje zaposlenih. Določa ozračje, kulturo poslovanja, identifikacijo delavca s podjetjem ter vpliva na zunanje stranke podjetja (Rozman, Kovač in drugi 1993, 93). Kadar zaposleni poslanstva podjetja ne poznajo, ga ne razumejo ali pa se z njim ne strinjajo, to v večini primerov povzroči velike težave tako pri udejanjanju strategij kot pri vsakodnevnem delu (Hočevar, Jaklič in drugi 2003, 70). Podjetje si mora postaviti jasne cilje, si zamisliti, kako jih bo doseglo in jih na koncu tudi doseči. Cilji močno vplivajo na delovanje zaposlenih in so povezani z njihovim motiviranjem za zadovoljevanje potreb. Za uspešno delovanje podjetja morajo biti cilji podjetja in zaposlenih čim bolj povezani in jasni (Rozman 2000, 56). Kadar se osebni cilji zaposlenih in cilji podjetja močno razlikujejo oziroma niso jasno in korektno opredeljeni, bodo zaposleni izgubili voljo do dela, posledično pa se bo zmanjšala tudi njihova storilnost (Lipičnik in Možina 1993, 46-47).

- motivacija in zavzetost:

brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb (Lipičnik 1996, 191). Managerji z motiviranjem zaposlenih usmerjajo njihove aktivnosti v zaželeno smer. Motivirano delovanje je sredstvo za uresničitev kakega cilja. Motiv je razlog, da človek deluje; daje odgovor na vprašanje zakaj, kako delovanje nastane. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija (Lipovec 1997, 109). Motivirani zaposleni delujejo usklajeno in pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki niso motivirani za svoje delo, niso učinkoviti za podjetje. S svojim delovanjem ne morejo zadovoljiti svojih potreb in doseči ciljev, zato postanejo pasivni, frustrirani, večkrat tudi sovražno nastrojeni (Rozman, Kovač in drugi 1993, 237).

- organiziranost:

organiziranost je formalna urejenost podjetja, izražena v obliki organizacijskih struktur, le-ta pa predstavlja formalno razčlenitev in razporeditev delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v podjetju (Vrčko in Erjavšek 1998, 10). Dobra organiziranost omogoča podjetju, da posluje na najuspešnejši možni način. Na drugi strani slaba organizacija in neoptimalna delitev dela pripeljeta podjetje v velike poslovne težave. Kadar struktura organizacije v podjetju ni ustrezna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam okolja. Togost organizacije lahko pomeni vzrok za njeno neučinkovitost (Ivanuša Bezjak 2006, 30-31).

- strokovna usposobljenost in učenje:

vsi zaposleni bi se morali zavedati pomena učenja. Le tako bodo motivirani in pripravljeni sodelovati pri nadgradnji svojega znanja. Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje pomeni pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo oziroma poklic. Usposabljanje se nanaša na konkretno delovno mesto ter pomeni pridobivanje sposobnosti, spretnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela (Možina 2002, 17). Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti nenehnega izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih, bodo lahko sledila vse večji konkurenci in zahtevam trga. Kadar se podjetja zanašajo zgolj na obstoječo formalno izobrazbo zaposlenih, ne ukvarjajo pa se z njihovo nadgradnjo in dejanskim znanjem, sčasoma, a zanesljivo začnejo zaostajati v razvoju in tako izgubijo boj s konkurenco na trgu (Jurman 1981, 248).

- vodenje:

vodenje je proces vplivanja na zaposlene v smeri doseganja ciljev (Hočevar, Jaklič in drugi 2003, 130). Poznamo veliko različnih načinov vodenja. Vsak od njih daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljih v podjetju. Vodenje bi poleg usmerjanja človekovih aktivnosti moralo puščati sledove tudi na njegovem zadovoljstvu in počutju (Možina 1994, 7). Prepričljivo vodstvo vpliva na večjo pripadnost podjetju, zaposleni vrednote podjetja vzamejo za svoje. Kadar vodstvo ni prepričljivo, zaposleni svoje delo ne opravljajo tako zavzeto, zato jih je potrebno veliko bolj nadzirati. Motivacijo vidijo samo v plačilu, zasebno se s podjetjem ne poistovetijo. V tem primeru iščejo tudi novo zaposlitev (Možina 1994, 19-20).

- notranji odnosi:

medčloveški odnosi so najpomembnejši za klimo v delovnem okolju (Florjančič in Paape 2004, 202). Kakovost medsebojnih odnosov neposredno vpliva na voljo in gonilno silo, s katero se lotimo dela. Dobri odnosi podpirajo redno in odprto komunikacijo, naučijo ljudi poslušati druge in priznavati svoje pomanjkljivosti drugim. Nasprotno pa slabi medsebojni odnosi, ki zavirajo prenos delovnih nalog, večinoma pripeljejo do dejstva, da ljudje niso pripravljene obveščati druge o nastanku in poteku reševanja problemov, sovraštva in nezaupanja ter s tem preprečitve sodelovanje, težav pri odločanju, ki nastanejo zaradi nerešenih konfliktov ter frustracij in izgube delovne morale (Smith 2002, 29-30).

- razvoj kariere:

Lipičnik (1996, 185) navaja definicijo F. A. Clarka, ki kariero označuje kot »planirano in neplanirano zaporedje dela in aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.« Pravi, da je potrebno oblikovati dober sistem razvoja kariere v podjetju, ki bo vključeval tako interese zaposlenih, kot tudi interese podjetja. Mihaličeva (2006, 200) pravi podobno, da je v okviru razvoja kariere, usklajenost želja posameznika in zahtev podjetja, osnovni predpogoj za zagotavljanje in zadržanje uspešnih in učinkovitih sodelavcev. Podjetja, ki skrbijo samo za lasten napredek, kariere posameznikov pa potiskajo v ozadje, se soočajo z izgubo ključnih delavcev v podjetju. Nasprotno pa podjetja, ki svoj napredek oziroma kariero gradijo na karieri zaposlenih, dobivajo boj s konkurenco (Lipičnik 1996, 185).

- notranje komuniciranje in informiranje:

komuniciranje je najpomembnejši faktor uspeha za uspešno delovanje združbe. Komunikacija med vodjem in sodelavcem povezuje celoten sistem razvoja kadrov. V dialogu se soočajo zahteve združbe, ki jih prenaša manager, z željami posameznika (Cvetko 2002, 192). Vodenje, ki podpira odprto in stalno komunikacijo ter pretok informacij brez zadrževanja in potvarjanja, vpliva na povečanje identifikacije s podjetjem in pripravljenosti na delo. Ustrezna komunikacija na vseh nivojih zagotavlja podjetju natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in je pogoj za dobre odnose med posamezniki in skupinami v podjetju (Gorišek in Tratnik 2003, 45). Brajša (1994, 19) trdi, da v podjetju, kjer je prisotno destimulirajoče in nekreativno odnosno in komunikacijsko okolje, tudi najbolj nadarjeni delavci ne morejo razviti svojih potencialov.

- nagrajevanje:

Ključni del vsakega sistema nagrajevanja v podjetju morajo biti jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti. Sistem nagrajevanja mora prvenstveno temeljiti na principu denarnega in nedenarnega nagrajevanja znanj, veščin, inovativnosti in v splošnem vseh kompetenc zaposlenih. V današnjem času vedno bolj pridobivajo na veljavi nedenarne nagrade, vedno večji je poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navdušenjem, podpiranjem in vzpodbujanjem tako pri delu kot pri razvoju kompetenc (Mihalič 2006, 216-217). Vsak zaposleni bo z večjim navdušenjem in veseljem opravljal svoje delo, če bo za dobro opravljeno delo nagrajen oziroma pohvaljen. V primeru, ko delavec za dobro opravljeno delo ne dobi nagrade oziroma pohvale, sčasoma pade tudi njegova zavzetost za delo (Mihalič 2006, 218).

## **3 MERJENJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

### **3.1 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Da bi lahko spreminjali neustrezno in nezaželeno klimo, jo moramo najprej proučiti. Pri tem je potrebno ugotoviti njene dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na obnašanje ljudi ter uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1997, 64).

Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih proučujemo z mnenjskimi anketami, s katerimi merimo komunikacije, managersko prakso, kreativnost in inovacije, prakso nadzora, zadovoljstvo z delom, delovne odnose, management kakovosti, organizacijo dela, organizacijsko politiko, delovne pogoje, varnost in splošno zadovoljstvo. V primeru majhnosti ciljne skupine so rezultati lahko sporni, zato se nekateri od teh podatkov uspešno pridobivajo tudi v okviru ocenjevalnih in kariernih razgovorov z zaposlenimi (Gorišek in Tratnik 2003, 17).

Vsako izmed dimenzij organizacijske klime merimo individualno na vsakem posameznem zaposlenem in na podlagi tega oblikujemo povprečne sumarne rezultate o stanju organizacijske klime. Ti se lahko nanašajo na posamezno skupino, tim oziroma na celotno združbo. Vse spremenljivke je potrebno meriti sočasno. Priporočljiva je uporaba metode ankete, pri kateri je potrebno zagotoviti popolno anonimnost anketirancev (Mihaličeva 2006, 260).



Lipičnik (1997, 66-67) celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki deli na naslednje korake:

- pripravljala dela (ugotavljamo potrebnost proučevanja klime, možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevamo uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov),
- sestava vprašalnika (opredelimo vsebinske vidike proučevanja klime),
- zbiranje odgovorov (osredotočimo se na zagotovitev anonimnosti),
- analiza odgovorov (zagotovimo možnosti za statistično analizo),
- prezentacija rezultatov in načrtovanje akcij (presodimo ustreznost klime glede na cilje podjetja).

### **3.2 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Zavedati se moramo, da je ugodnost oziroma neugodnost klime potrebno presojati glede na cilje, ki jih združba želi doseči. Pomembno je, da pri zaposlenih spremenimo način doživljanja določenih situacij in jih s tem usmerimo v takšen način reagiranja, s katerim bodo lahko dosegli zastavljene cilje (Lipičnik 1997, 68).

Temeljni cilj spreminjanja neustrezne klime je v ustvarjanju klime, ki bo primerna za razvoj učečega se sistema, klime ki bo izpodbujala nenehno izobraževanje in učenje, generirala vzpodbudno in inovativno okolje, omogočala priložnosti vsakomur, ki ne bo delovala zaviralno in bo rehumanizirala delovno mesto (Mihaličeva 2006, 258).

Klima se lahko spreminja relativno hitro, če zaposleni verjamejo in zaupajo v tiste, ki jim obljublajo boljšo prihodnost in jih vanjo usmerjajo. Pri tem imajo zelo veliko vlogo in hkrati veliko odgovornost vodje. Pomembno je, da svoje obljube uresničujejo in s tem izpolnjujejo pričakovanja zaposlenih (Lipičnik 1997, 69).

Pri proučevanju klime je smiselno zastaviti vprašanje, na kakšen način se klima pravzaprav lahko spreminja. Obstaja več načinov spreminjanja klime (Lipičnik 1997, 68-69):

- klima se spreminja nekontrolirano, nezavedno, kar sama od sebe, vendar ne tudi slučajno. Gre za klimo, ki kasneje ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe.
- spreminjanje z navodili in dekreti, s katerimi poskušamo regulirati obnašanje posameznikov.

Organizacijsko klimo dokaj težko spreminjati. Nenehne spremembe današnjega okolja povzročajo tudi stalne spremembe znotraj posameznih združb, kar posledično dostikrat pripelje do zahtev po spremembi klime. Potrebno je spremeniti mentaliteto in s tem reagiranje zaposlenih. Le-te moramo usmeriti v drugačno vedenje, po potrebi pa spremeniti tudi njihove pogoje dela in delovne okoliščine (Mihaličeva 2006, 256-257).

## **4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

### **4.1 KAJ JE ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Pojem zadovoljstvo je odraz številnih stališč. Delovno zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo je rezultat različnih stališč zaposlenih do lastnega dela in z njim povezanih dejavnikov ter do življenja nasploh (Gilmer 1969, 261).

Zadovoljstvo zaposlenega lahko opredelimo kot pozitivno emocionalno stanje, ki nastane na podlagi posameznikove ocene dela in njegovih dosedanjih izkušenj pri delu. Gre za posameznikovo efektivno reakcijo na delovno okolje, delo in na pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenih je sestavljeno iz zadovoljstva s posameznimi elementi dela in delovnega mesta. Sem uvrščamo zadovoljstvo z nalogami, z neposredno nadrejenim, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom in podobno. (Mihalič 2006, 266).

Zadovoljstvo pri delu so občutki in mnenje ljudi o delu, ki ga opravljajo. Odvisno je od osebnosti zaposlenih, njihovih delovnih vrednot, narave dela in družbenih vplivov. Zaposleni so z delom lahko zelo zadovoljni in si želijo obdržati delovno mesto, lahko pa so s svojim delom izredno nezadovoljni (Rozman 2000, 66).

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot “prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom” (Hollenbeck in Wright 1994). Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so:

- vrednost
- pomembnost

- zaznavanje

Prva komponenta zajema skupek vrednosti vseh posameznikovih prizadevanj, in sicer je suma vseh vložkov, ki so usmerjeni v delo in se tukaj izrazijo kot vrednost. Naslednja je pomembnost, ki izraža ovrednotenje posameznih kazalcev zadovoljstva glede na posameznikove interese. Zaznavanje pa kaže na dojetje dražljajev iz okolja glede na lastno percepcijo, zaznavanje na delovnem mestu pa je seveda odvisno od posameznikove osebnosti in njegovega položaja ter trenutnih emocij (Treven 1998, 131-132).

Zadovoljstvo zaposlenih pomeni partnerstvo med zaposlenimi in menedžmentom, ki se ob podpori tehnološke infrastrukture dosega skozi ustrezno usposobljenost in motiviranost sodelavcev za uresničevanje skupnih poslovnih ciljev (Gorišek 2010, 12).

## **4.2 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

S trditvijo, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na večjo uspešnost podjetja se veliko avtorjev ne strinja. Niti nobena raziskava ni potrdila, te trditve. Bolj naj bi držala obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ta pa potem v povratni zvezi spet vpliva na večjo uspešnost organizacije in tudi zaposlenih znotraj te organizacije. (Zupan 2001, 104-105).

Zadovoljstvo pri delu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate in potrebno je poudariti prepričanja avtorjev, ki verjamejo v obratno povezavo oziroma na vpliv rezultatov na posameznikovo zadovoljstvo. Nezadovoljstvo v večji meri vpliva na odsotnost in fluktuacijo. S tega vidika je merjenje zadovoljstva izredno pomembno (Rozman 2000, 67).

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 143-154) se strinjajo, da je stopnja zadovoljstva zaposlenih v veliki meri povezana s fluktuacijo. Nezadovoljstvo s posameznimi vidiki dela štejemo med subjektivne vzroke fluktuiranja zaposlenih, saj jih vsak zaposleni doživlja drugače. Kot prvi odraz nezadovoljstva, se v podjetju dostikrat pojavi absentizem oziroma odsotnost z dela, ki sčasoma preraste v fluktuacijo iz podjetja. Posledice prevelike fluktuacije so za podjetje lahko zelo hude. Zmanjša se potrebno število kadrov, kar otežuje realizacijo ciljev podjetja. Kadar podjetju primanjkuje zaposlenih, mora zmanjšati proizvodni program, oziroma uvesti nadurno delo, če želi doseči zastavljene cilje. To vsekakor pripelje do negotovosti med zaposlenimi, kar zopet vpliva na fluktuacijo. Zaposlovanje in uvajanje novih delavcev predstavlja velik strošek za podjetje (Vojvoda 2008, 15).

Lipičnik (1996, 23) povzema stališče raziskav gibanja human relations, ki je teorija o medčloveških odnosih, ki poudarja potrebo po razumevanju različnih faktorjev v podjetju, ki vplivajo na vedeje človeka. Opozarja na pomen komunikacije, skupinske dinamike, motiv. Teorija pravi, da večje zadovoljstvo zaposlenih ne vpliva vedno na večjo učinkovitost. Zadovoljstvo in učinek sta dva neodvisna cilja, ki si ju podjetje prizadeva doseči. Zadovoljstvo spada med emocionalne cilje, medtem ko učinek spada med razumske cilje. Podjetje mora v prvi vrsti poskrbeti za svoj obstanek, pri čemer je najpomembnejši učinek. Ko si podjetje uspe utrditi svoj položaj na trgu, si mora prizadevati za večje zadovoljstvo zaposlenih.

Mihaličeva (2006, 266) nezadovoljstvo označuje kot prvi in najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz posamezne združbe. Izpostavlja velik problem v praksi, ki nastane zaradi prepozna reagiranja združbe in njenega vodstva na znake nezadovoljstva zaposlenih. Pravi, da se vodstvo pomena zadovoljstva zaposlenih običajno zave prepozno oziroma šele takrat, ko posamezniki zaradi nezadovoljstva želijo zapustiti združbo.

Zaposleni, ki so zadovoljni z uresničevanjem svojih potreb in želja, bodo pripadni, ustvarjalni, dobri sodelavci in tako najboljši glasniki dobrega imena podjetja. Pomembno je, da podjetje posveča veliko pozornosti tako zunanjim kupcem, kot tudi zaposlenim v podjetju, saj zadovoljstvo obeh skupin tvori pot do uspešnosti. Pascale navaja ugotovitve številnih raziskav, ki so uspeh podjetij povezale z močnim poudarjanjem skupinskega dela, učenjem, močjo zaposlenih in reševanjem konfliktov (Gorišek in Tratnik 2003, 11).

Ugotovitve raziskav zadovoljstva zaposlenih postale:

- ključni pokazatelj uspešnosti in ključna sestavina managementa uspešnosti,
- osnova večjih investicijskih odločitev in odločitev o alokacijah virov,
- pomemben del ocene nagrajevanja uspešnosti vodij,
- ključ za dolgoročni uspeh podjetja, motivirano in predano osebje (Gorišek in Tratnik 2003, 17-18).

### **4.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Zadovoljstvo lahko merimo s pomočjo anketnih vprašalnikov odprtega ali zaprtega tipa, pri tem je pomembno, da vanj vključimo tiste dejavnike zadovoljstva, ki so značilni za dotično delovno okolje (Turk 2010, 10).

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko preučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom (Treven, 1998, 132-133).

Merjenje zadovoljstva je ključna pot do informacij o trenutnem stanju v organizaciji. Seveda pa je zanesljivost rezultatov ob korektni zasnovi in obdelavi zbranih informacij odvisna predvsem od števila udeležencev pri raziskavi. Pri tem pa je tudi pomembno, da izpolnjevanje vprašalnika poteka anonimno, saj le tako posameznik lahko izrazi svoje resnično mnenje. Pa vendar so mnenja včasih zgolj situacijske opazke, pridobljene v komunikaciji in nimajo stabilnosti, čvrstosti stališč, ki pripadajo običajno človeku samemu, njegovemu domišljenemu razmisleku in izkušnji (Turk 2010, 15).

### **5 POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTAV ZAPOSLENIH**

Proučevanje klime organizacije je izredno dragocen vir informacij, saj daje vodilnim vpogled v samo srce organizacije, ljudi in njihove povezave ter prepričanja. S pomočjo razumevanja klime pa lahko izboljšamo tako kvaliteto dela, kakor tudi kvaliteto odnosov. Gre torej za povratno informacijo, ki pa veliko pripomore k samemu razumevanju prednosti in slabosti organizacije ter njenih zaposlenih (Turk 2010, 11).

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

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

Organizacijska klima podjetja torej močno vpliva na rezultate podjetja, hkrati pa vključno z zadovoljstvom vpliva na naslednje ključne elemente organizacije:

- korporativni intelektualni kapital,
- prilagodljivost spremembam okolju,
- stopnja rasti,
- pozicioniranost na trgu,
- finančni kapital,
- definiranost ciljev,
- ugled organizacije v javnosti,
- stabilnost poslovanja,
- kvaliteta izdelkov in storitev,
- izvajanje definirane politike,
- stopnja zanesljivosti,
- etičnost in profesionalizem (Organizacijska klima 2010).

Raziskave organizacijske klime so pogosto uporabljan instrument in največkrat povezane z ugotavljanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih. Za vse združbe so namreč značilni storilnostni in socialno-emotivni cilji, ki so nujno komplementarni. Za profitno usmerjene združbe so merilo uspešnosti doseženi storilnostni cilji (tržna realizacija). Socialno-emotivne cilje pa združba doseže, ko uspe uresničiti pomembne motivacijske cilje svojih članov. Zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počenja. Če se uresničijo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnost višja, to pa povečuje možnost poslovne uspešnosti podjetja (Gorišek in Tratnik 2003, 17).

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela, je posledica organizacijske klime v združbi. Organizacijsko klimo lahko označimo kot integracijski koncept v vedenju združbe. Vedenje posameznikov, skupin in celotne združbe vpliva na organizacijsko kulturo in klimo združbe. Pomembno je, kako se v združbi počuti posameznik, na kakšen način posamezniki delujejo v skupinah in kako uspešni so, ter kako deluje združba kot celota. Vsi vidiki so med seboj povezani in soustvarjajo kulturo in klimo v združbi, to pa

naprej vpliva na podjetništvo, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih v združbi (Možina 1994, 147).

## **6 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V BANKI X**

### **6.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE**

Banka X se je na slovenskem trgu pojavila v letu 1999. Matična banka je bila ustanovljena leta 1896 v Celovcu in pokriva širšo regijo Alpe Jadran (Avstrija, Italija, Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna Gora, Nemčija, Madžarska, Bolgarija in Makedonija). Banka X je slovenska banka in predstavlja del mednarodnega finančnega koncerna in temelji na načelih zanesljivosti, trdnosti, zaupanja in nenehnega prilagajanja potrebam in zmožnostim strank. Njena posebnost je predanost prostoru, imenovanemu Alpe-Adria. Dolgoletne izkušnje banki omogočajo razvoj novih in prilagodljivih storitev po potrebah strank ter hitrejši in učinkovitejši odziv. Banka X predstavlja del močne mednarodne finančne skupine s poudarkom na varnosti in zaupanju. V slovenskem prostoru ima Banka X svoje enote po vseh večjih mestih: v Ljubljani, Domžalah, Mariboru, na Ptuj, Murski Soboti, Celju, Velenju, Trbovljah, Kranju, na Jesenicah, v Kopru, Novi Gorici, Novem mestu in Brežicah. Banka X je od leta 2009 v popolni lasti Skupine International AG, ki ima sedež v Celovcu, v Avstriji. Skupina International AG pa je v 100% lasti Republike Avstrije. Pred kratkim so se v Banki X, v Sloveniji, zgodile drastične spremembe in s tem tudi popolna razrešitev stare Uprave banke in na čelo je bila postavljena nova Uprava, s popolnoma novimi člani.

### **6.2 POSLANSTVO IN VRDNOTE BANKE X**

Vsaka organizacija s svojim obstojem in delovanjem izpolnjuje nek namen. Jasnejša kot je predstava osnovnega poslanstva organizacije, jasneje in bolj nedvoumno ga bo lahko uresničevala in mu sledila. Organizacija je prostor srečevanja ljudi, ki vanjo prinašajo svoje življenjske zgodbe, različne izkušnje, motive, pričakovanja, predstave, stališča, prepričanja in vrednote. Vsaka organizacija je zapleten sistem, v katerem se srečujejo različni ljudje, na in znotraj sistema pa delujejo mnogotere, včasih očitne, drugič komaj slutene, mnogokrat pa tudi prikrite, sile. Bolj kot je organizacija kompleksna, bolj zapleten sistem je. Večja kot je organizacija, več ima podsistemov, od katerih vsak zase deluje kot nov zapleten organizem. Organizacija je lahko tem

bolj uspešna, kolikor boljše njeni ljudje in podsistemi razumejo skupni namen njene celote. Kolikor boljše torej poznajo njen osnovni razlog obstoja in njeno poslanstvo. Ob odsotnosti takšnega skupnega razumevanja lahko vsak posameznik in podsystem počne vse tisto, za kar si predstavlja, da je najbolje za organizacijo, a različna razumevanja vodijo v različna dejanja. Razdrobljena prizadevanja, čeprav dobronamerna, pa ne krepijo organizacije, ampak drobijo njeno moč. Organizacija je bolj uspešna, če dobro pozna svoje ljudi in podsisteme. Kaj jim je pomembno, kaj cenijo, katere so njihove temeljne vrednote, ki jih želijo uresničevati pri svojem delu in kaj jim vzbuja odpor. Organizacije brez jasne in močne vizije so obsojene na vračanje k že poznanim, a ne nujno učinkovitim, strategijam ravnanja in dela, namesto da bi proaktivno pričakale prihodnost. Izmenjava poslanstva, vrednot in vizije združuje ljudi. Pokaže kaj imajo ljudje skupnega, za kaj se znotraj organizacije soglasno zavzemajo in kje se njihova pojmovanja razhajajo. Ljudje, ki si med seboj izmenjajo vrednote so bolj pripravljeni prevzeti odgovornost za svoje delo. V organizaciji, kjer se skozi široko razpravo razvije ta občutek, se ljudje ne počutijo brez moči, verjamejo, da imajo moč neposredno prispevati k skupnim ciljem. Razprava o bistvu organizacije z iskanjem skupnih imenovalcev, točk ujemanja, križanja in konsenza mnenj in izkušenj zagotavlja vzpostavljanje občutka skupne identitete, sproža proces ozaveščanja tistih predpostavk in pričakovanj, ki so prisotna in vplivajo na ravnanja in dejanja organizacije in njenih posameznikov, a nam običajno ostanejo prikrita in nejasna. Takšna razprava sproži proces spoznavanja mitov in tradicij organizacije, njene kulture, hkrati pa tudi spreminjanja obstoječe kulture, ko se soočimo s tistimi njenimi elementi, prepričanji in predpostavkami, ki so destruktivni, neučinkoviti, ki zavirajo ali onemogočajo uspeh. Preko spreminjanja neustreznih ali škodljivih elementov obstoječe kulture v organizaciji, razprava pozitivno vpliva na organizacijsko klimo in počutje zaposlenih, lahko razjasni marsikatero nejasnost, razhajanja in nesporazume, lahko pozitivno vpliva na kulturo v organizaciji, lahko povezuje ljudi, ko jim pomaga iskati skupna prepričanja in izkušnje, lahko daje občutek skupne identitete, pripadnosti nečemu pomembnemu, lahko pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu in lahko pozitivno vpliva na učinkovitost in rezultate zaposlenih in organizacije.

Najpomembnejše poslanstvo Banke X je zagotavljanje najboljših in odličnih finančnih storitev, ki pripomorejo k večjemu zadovoljstvu strank in tudi lastnikov Banke X.

Vrednote, na katerih stoji Banka X pa so (spletna stran Banke X, 2010):

- **Zaupanje**

Zaupanje je temelj bančnega poslovanja. Način dela, storitve, ki ga Banka X nudi in osebni odnos, ki ga imam, ustvarjajo pri stranki (komitentu) občutek varnosti in prepričanje, da



vedno lahko zaupajo svoje premoženje. Banka X ustvarja okolje, kjer je zaupanje strank, zaposlenih in lastnikov na prvem mestu. Banka X drži svoje obljube in se zaveda da zaupanje pride s časom, ko so naloge opravljene v skladu z zahtevami in pričakovanji. Gradijo na poštenju, korektnih človeških odnosih in spoštovanju sočloveka znotraj hiše.

- **Odgovornost**

Svoje delo v Banki X upravljajo odgovorno v korist vseh – strank, lastnikov, zaposlenih in družbe. S premoženjem Banke X ravnajo kot dober gospodar. Za delo odgovarja s svojim imenom. Svoje delo Banka X izvaja v skladu s svojo vestjo po najboljših močeh, pri tem upošteva interese lastnika, strank, družbe in zaposlenih. Tehtno sprejema odločitve in trdno stoji za njimi. V Banki X se držijo danih obljub in rokov.

- **Timsko delo**

Več ljudi več ve, več vidi in ustvarja boljše ideje. V Banki X delajo skupaj za enoten cilj in si pri tem pomagajo. Ustvarjajo dobro klimo in izmenjujejo ideje. V Banki X delujejo kot ekipa.

- **Usmerjenost k strankam**

Stranka je bistvo bančnega poslovanja, dela, prizadevanja in obstoja. Brez stranke ni banke. V Banki X stremijo h kakovostnemu servisu tako zunanjih kot tudi notranjih strank. Stalno zvišuje indeks zadovoljstva strank. Stranko v Banki X poslušajo, jim svetujejo in zanjo iščejo najboljšo možno rešitev. Presegajo strankina pričakovanja.

- **Strokovnost**

V Banki X spodbujajo nenehno (samo)izobraževanje in učenje vseh zaposlenih. Banka X je učeče se podjetje in skrbi za prenos znanj na sodelavce. Znanje je ključ do uspeha.

- **Poštenje in etičnost**

V Banki X skrbijo, da so pošteni do sodelavcev, strank in sebe. Delujejo transparentno in so prepričani, da lahko vsako nalogo in vsak cilj dosežejo na pošten način in takšno ravnanje vzpodbujajo.

- **Spoštovanje**

Spoštovanje si v Banki X pridobivajo z delovanjem in ga izkazujejo s svojim ravnanjem. Spoštovanje sodelavcev in strank izkazujejo s svojim ravnanjem ne glede na okoliščine v katerih se znajdejo.

- **Podjetnost oz. gospodarnost**

V Banki X nenehno iščejo in izkoriščajo nove poslovne priložnosti in možnosti za povečanje dobička. Ideje in inovacije spreminjajo v dejanja. Skrbijo za maksimiranje koristi tako za banko kot za stranko. V Banki X imajo ambiciozne poslovne načrte, delajo učinkovito, hitro, ob upoštevanju kakovostnih in varnostnih standardov. Podjetnost in gospodarnost razumejo kot proces, ki ga neprestano nadgrajujejo.

- **Lojalnost in skrb za zaposlene**

V Banki X se zavedajo, da zadovoljen sodelavec pelje do zadovoljne stranke. Izkazujejo pripadnost hiši in timu v dobrem in slabem. Gradijo dolgoročne odnose s svojimi strankami, poslovnimi partnerji in zaposlenimi. Predani in zavezani so k skupnemu cilju. Delajo dobro, odgovorno in strokovno. Nagrajujejo uspehe.

- **Prilagodljivost**

V Banki X so pripravljene na spremembe in jih sprejemajo kot sestavni del posla. Hitro reagirajo na spremembe v okolju, iščejo najboljše možne rešitve, zmanjšujejo odvečno birokracijo. Produkti in storitve so po meri stranke in so vedno korak pred konkurenco.

## **6.3 ZAPOSLENI V BANKI X**

V Banki X je bilo na dan moje raziskave zaposlenih 402 ljudi, od tega jih je 286 zaposlenih na sedežu banke, vključno s poslovalnico na sedežu banke, 19 v ljubljanskih poslovalnicah, 23 znotraj Poslovne enote Celje, 19 znotraj Poslovne enote Maribor, 15 znotraj Poslovne enote Kranj, 6 znotraj Poslovne enote Nova Gorica, 8 znotraj Poslovne enote Murska Sobota, 10 znotraj Poslovne enote Koper in 16 znotraj Poslovne enote Novo mesto. Število zaposlenih glede na spol, se deli na 271 žensk in 131 moških, kar pomeni, da v Banki X prevladujejo ženske. V Banki X je povprečna starost zaposlenih izredno nizka, saj šteje le okoli 34 let, kar pomeni, da je zaposlen predvsem mlajši kader. Morda zaradi tega, ker je tudi sama Banka precej "mlada", saj obstaja šele od leta 1999. Število zaposlenih iz leta v leto narašča, kar

pomeni, da tudi Banka dobro posluje in se razvija, glede na to, da je število zaposlenih vsako leto večje, pri tem, da sama fluktuacija oziroma število tistih zaposlenih, ki zapuščajo Banko, precej nizka.

Tabela 6.1: Število zaposlenih skozi leta 2008, 2009 in 2010:

Datum	Število zaposlenih
31.12.2008	389
31.12.2009	396
31.12.2010	403

Vir: Lastna raziskava

Na dan moje raziskave je bila organizacijska struktura banke sestavljena iz Uprave banke in njenih podpornih služb, področij, oddelkov in poslovnih enot. Podporne službe, s svojimi vodji odgovarjajo direktno Upravi banke in so nekakšna podaljšana roka Uprave. Sem spadajo računovodstvo, finančni kontroling, notranja revizija, kadrovska služba, pravna služba, marketing in odnosi z javnostmi, organizacija in skladnost poslovanja. Področja imajo ravno tako vodje, ki so odgovorni za oddelke, ki spadajo v posamezna področja. Med področja štejemo transakcijsko bančništvo, podporo poslovanju, finančni trgi in upravljanje z bilanco banke, poslovanje z občani, poslovanje s podjetji, upravljanje s tveganji, informatika in logistika. Tudi oddelki imajo svoje vodje, ki odgovarjajo direktno vodjem področij, ti pa naprej Upravi. Poslovne enote pa so dejansko del organizacijske sheme, ki je ločen od ostalih, a vseeno spadajo pod področja poslovanja z občani (organigram v prilogi). Poslovne enote so po Sloveniji razporejene po vseh regijah, od štajerske in pomurska, do dolenske in osrednje ter gorenjske in primorske regije.

## 7 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Najbolj pogosto pri raziskavi oziroma preučevanju organizacijske klime uporabljamo vprašalnike. Vprašalniki za anketiranje organizacijske klime so vedno zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne vpisuje lastnih mnenj ali trditev, pač pa ima na razpolago določeno vrsto možnih odgovorov. Način izvedbe raziskave lahko strnem v naslednje sklope: pridobitev vprašalnika, vzorčenje zaposlenih, način pridobivanja podatkov, pridobitev baze podatkov, statistična obdelava podatkov, predstavitev rezultatov glede na prejšnja leta in predlaganje ukrepov za izboljšanje stanja.

## 7.1 PREDSTAVITEV VPRAŠALNIKA

Anketa je bila izvedena s pomočjo vprašalnika SiOK, 2009. Vprašalnik je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike določene 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, to je organizacijo v kateri dela (SiOK, 2009). Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah, so izdelali avtorji – eksperti/svetovalci s področja organizacijskega vedenja. Vprašalnik je sestavljen iz večjega števila faktorjev (dejavnikov klime), vsebinsko pa predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus organizacijske klime v organizacijah. Vprašalnik, ki smo ga uporabili v Banki X za merjenje klime in zadovoljstva je predstavljen v prilogi.

Dejavniki klime, ki jih zasleduje vprašalnik, so naslednji: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizacije, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost, iniciativnost. Pri izražanju svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico: sploh se ne strinjam, delno se strinjam, niti da niti ne, večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam.

Vprašalnik zadovoljstva pa meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi napredovanja, prostori), z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve. Pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico: zelo nezadovoljen, nezadovoljen, srednje zadovoljen, zadovoljen, zelo zadovoljen. Na koncu vprašalnika sta še dva sklopa vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na Banko X, kot celotno organizacijo, drugi sklop pa se nanaša na to, da mora posameznik označiti v svoj položaj znotraj organizacije.

Vprašalnik ni vseboval demografskih vprašanj, kot so starost, spol, izobrazba, je pa vseboval vprašanje glede položaja v organizaciji.

## 7.2 IZVEDBA ANKETE IN PREDSTAVITEV ANKETIRANCEV

Anketo smo izvedli v sklopu delovnega časa na sedežu banke in v vsaki poslovalnici posebej. Anketo je izpolnilo 332 zaposlenih. Vse vrnjene vprašalnike smo zbrali in jih analizirali. Bazo s podatki vseh anketiranih sem dobila v podjetju At Adria d.o.o., ki je eno od sodelujočih svetovalnih podjetij pri projektu SiOK.

Ugotovili smo, da je bilo nekaj vprašalnikov napačno izpolnjenih, ker posamezniki niso označili svojega položaja v organizaciji, zato smo lahko pravilno demografsko razvrstili 326 zaposlenih.

Graf št. 7.1: Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju.

org_1_y10	N	Exp. N	Ratio
1 Vodje	49	63	77.8%
2 Poslovne enote	105	104	101%
3 Področja	140	196	71.4%
4 Službe	32	39	82.1%
SKUPAJ	326	402	81.1%

Vir: Lastna raziskava.

Vidimo, da je v organizaciji največ zaposlenih znotraj področij, sledijo jim zaposleni znotraj poslovnih enot, nato so zaposleni na vodstvenih pozicijah in pa zaposleni znotraj podpornih služb.

## 7.3 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

V tem poglavju bom predstavila rezultate meritev organizacijske klime v Banki X. S pomočjo slike (glej sliko 2) prikazujem splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah glede na leto 2008, 2009 in 2010.

Vidimo, da so na vseh kategorijah vprašalnika rezultati Banke X dokaj na ravni povprečja SiOK. Le pri kategoriji pripadnosti organizaciji in primerjalnih vprašanjih so rezultati Banke X pod nivojem povprečja SiOK.

Graf št. 7.2: Povprečje vrednosti vseh opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X .

Najbolje so zaposleni ocenili kategorijo Odnos do kakovosti, kar pomeni, da je naravnost zaposlenih v banki X do kakovosti zelo pozitivna. Sledi kategorija Motivacija in zavzetost, ki odraža zavzetost zaposlenih za svoje delo in pripravljenost za dodaten napor, če je to potrebno. Zelo dobro je ocenjena tudi kategorija Vodenje in kategorija Inovativnost in iniciativnost. Zaposleni se namreč zavedajo pomena vodenja, saj vodstvo ves čas stremi k inovativnosti, nujnosti sprememb ter pričakovanj, da predloge za izboljšave dajejo vsi. Tesno sledi še kategorija Zadovoljstva in kategorija Notranjih odnosov, ki razkriva, da imajo zaposleni znotraj Banke X velik dobre medsebojne odnose, to pa se odraža tudi v tem, da skoraj vsi oddelki znotraj Banke X večkrat na leto prirejajo razna srečanja in piknike, da se družijo med seboj. S tem je povezana tudi kategorija Zadovoljstva, ker ljudje zaradi dobrih odnosov radi hodijo na delo. Nekje v povprečju so še kategorije Strokovna usposobljenost in učenje, Organiziranost, Notranje komuniciranje in formiranje. Najslabše zaposleni v Banki X ocenjujejo kategorijo Nagrajevanje, Pripadnost organizaciji in Razvoj kariere. Prepričani so, da razmerja med plačami zaposlenih niso ustrezna. Slabe možnosti pripisujejo tudi razvoju

kariere. Menijo, da sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje. Zaposleni imajo občutek, da ne pripadajo organizaciji, najverjetneje zaradi tega, ker se počutijo, da svoje karierni poti ne morejo razviti naprej do točke, ko bi se počutili uspešne v svoji karieri. Vse to pa je zagotovo razloge, ker imajo zaposleni občutek, da plačni sistem ni ustrezno urejen.

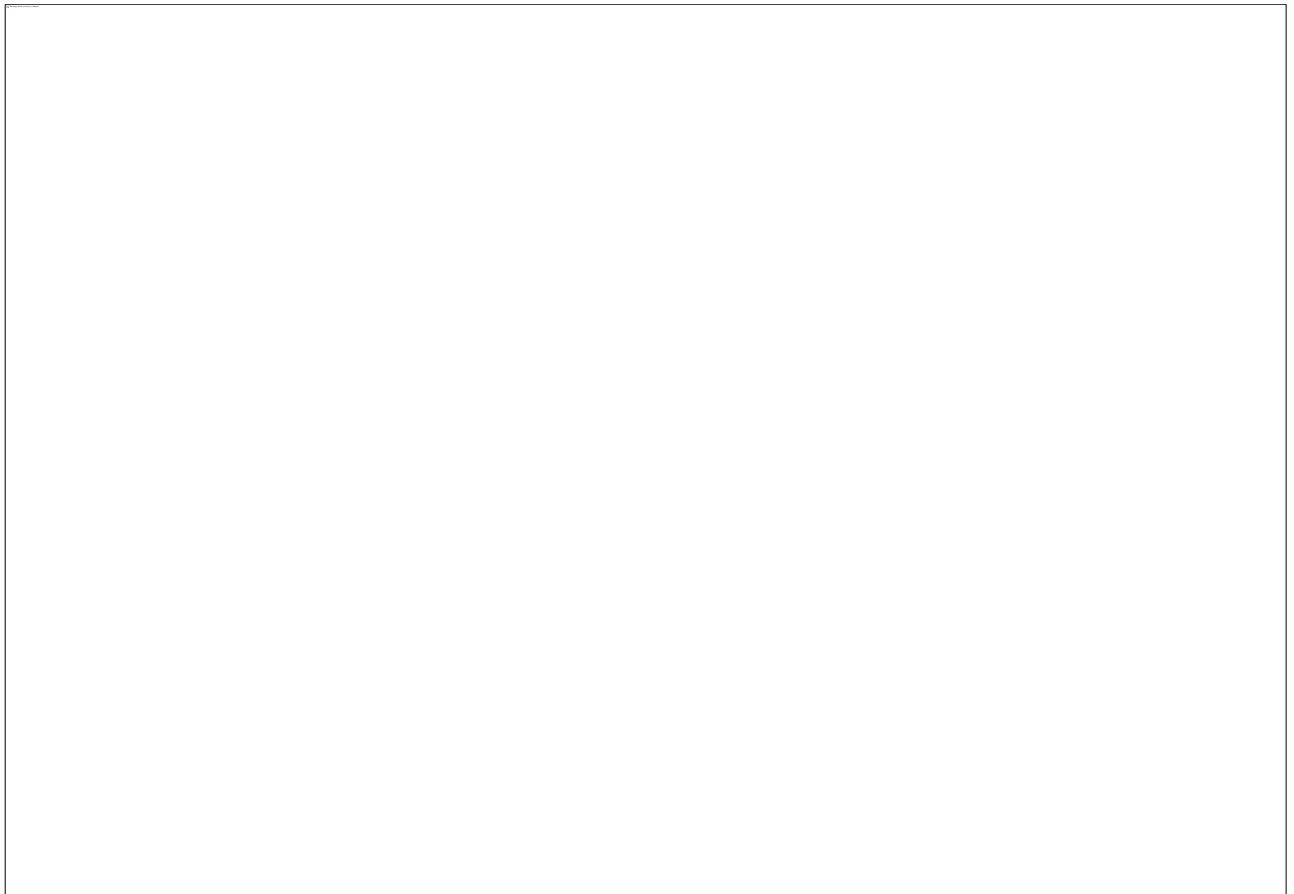
V nadaljevanju predstavljam rezultate posameznih trditev o klimi znotraj vsake od dvanajstih dimenzij, ki se nanašajo na obravnavane sektorje. Glede na prejšnja leta se je povprečje znižalo pri vseh kategorijah, le pri nekaterih bolj kot pri drugih, kar je verjetno posledica gospodarske krize, ki so jo banke močno začutile v letu 2010.

### **7.3.1 OPREDELITEV KATEGORIJ ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

#### **Še naprej zelo pozitivna naravnost zaposlenih**

- **odnos do kakovosti (3,95 padec -0,07 od leta 2009)**

Graf št. 7.3: Povprečje vrednosti kategorije Odnos do kakovosti skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so bile ocenjene kategorije: odgovornost (4,41, padec -0,11 od leta 2009), prispevamo k doseganju standardov (4,32, padec -0,05 od leta 2009), druge sodelavce obravnavamo kot cenjene stranke (3,98, padec -0,01 od leta 2009), oddelki imajo dokaj jasno zastavljene standarde in cilje (3,62 padec -0,17 od leta 2009).

To je najvišje ocenjena kategorija v Banki X. Zaposleni so do kakovosti dokaj pozitivno naravnani. Čutijo se odgovorne za svoje delo ter sami po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Zaposleni tudi druge sodelavce obravnavajo kot dobre stranke. Strinjajo se, da imajo oddelki v Banki X dokaj jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Zaposleni se najmanj strinjajo s tem, da sta kakovost in količina dela enakovredna.

- **Motivacija in zavzetost (3,88 padec -0,12 od leta 2009)**

Graf št. 7.4: Povprečje vrednosti kategorije Motivacija in zavzetost skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

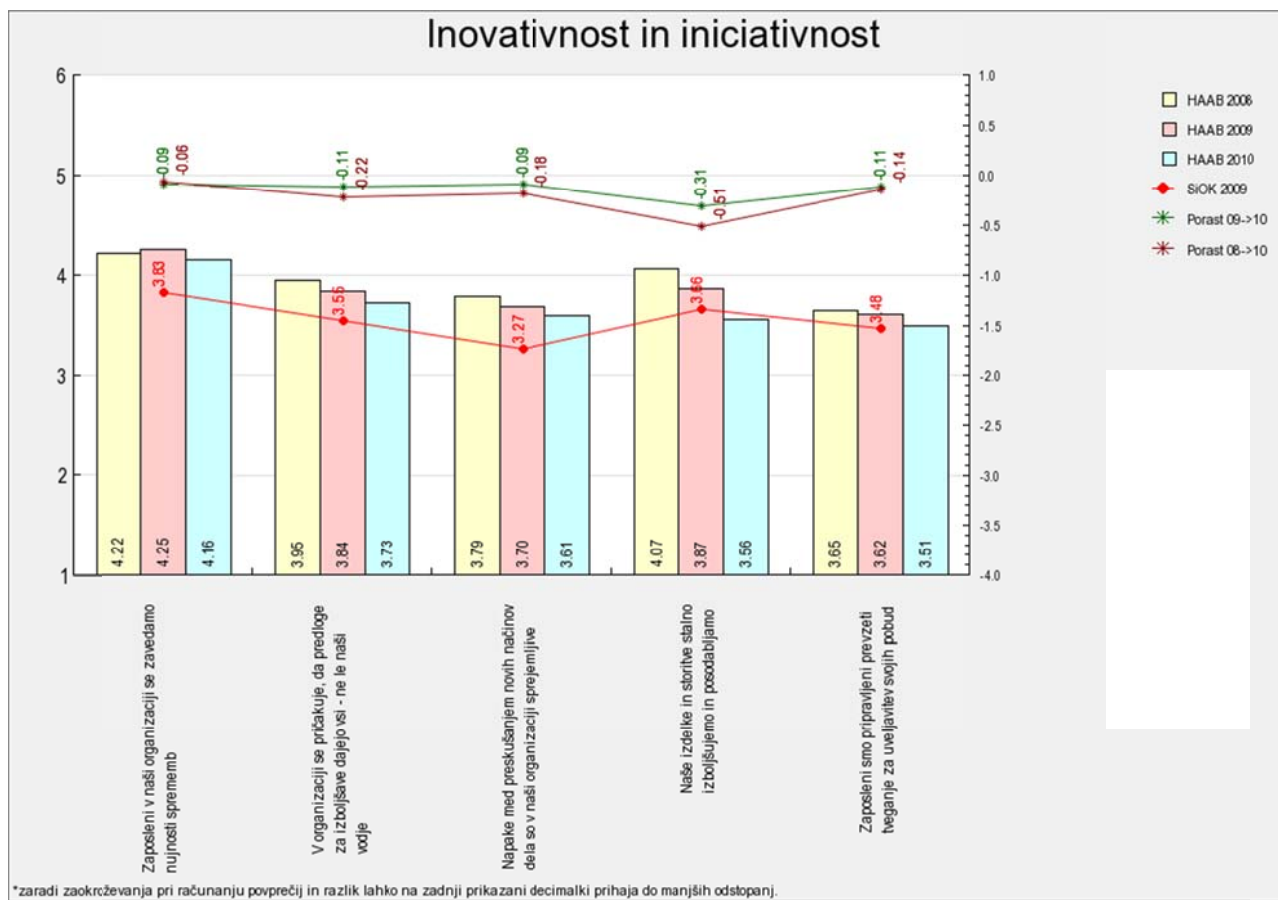


Pri kategoriji motivacija in zavzetost so bile ocenjene vrednosti: zaposleni so zavzeti za svoje delo (4,22, padec -0,05 od leta 2009), pripravljeni na dodaten napor (4,19, padec -0,15 od leta 2009), postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti (4,04, padca od leta 2009 ni bilo) vodje cenijo dobro delo (3,68, padec -0,29 od leta 2009), nekoliko manj se opazi in prepozna dobro delo (3,27 padec -0,11 od leta 2009).

Ta kategorija je v Banki X glede na povprečje SiOK, zelo visoko ocenjena. Vsi v organizaciji so pripravljeni vložiti dodaten napor v svoje delo, če se to zahteva. Zaposleni so zavzeti za svoje delo in menijo, da so v banki postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Vendar so mnenja, da vodje dobro opravljenega dela ne cenijo vedno in da je dober delovni rezultat redko opažen in pohvaljen.

- **Inovativnost, iniciativnost (3,71 padec -0,15 od leta 2009)**

Graf št. 7.5: Povprečje vrednosti kategorije Inovativnost, iniciativnost skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so bile vrednosti znotraj kategorije inovativnosti in iniciativnosti naslednje: zavedamo se nujnosti sprememb (4,16, padec -0,09 od leta 2009), še naprej smo pripravljeni tvegati za uveljavitev svojih pobud (3,51, padec -0,11 od leta 2009), pričakuje se, da dajo predloge vsi ne le vodje (3,73, padec -0,11 od leta 2009), napake med preizkušanjem novega načina dela so sprejemljive (3,61, padec -0,09 od leta 2009), naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo (3,56, padec -0,31 od leta 2009), pripravljeni smo tvegati za uveljavitev novega načina dela (3,51, padec -0,11 od leta 2009).

Zaposleni v Banki X se zavedajo nujnosti sprememb in zato stalno posodablajo in izboljšujejo svoje storitve. Pričakuje se, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni, ne le vodje. Tako so zaposleni res tudi pripravljeni prevzeti tveganje za svoje pobude. Nekoliko manj so sprejemljive napake med preizkušanjem novega načina dela. Ocene pri vseh trditvah so tudi v tem primeru nekoliko nad povprečjem SiOK.

## Učinkovito neposredno vodenje in solidna ciljna usmerjenost zaposlenih

- **Vodenje (3,85 padec -0,09 od leta 2009)**

Graf št. 7.6: Povprečje vrednosti kategorije Vodenje skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

Znotraj kategorije vodenja je stanje v letu 2010 naslednje: zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela (4,11, padec -0,06 od leta 2009), dialog s podrejenimi o rezultatih dela (4,01 padec -0,23 od leta 2009), vzpodbujanje za odgovornost pri delu (3,92 padca ni bilo ne 2009 in tudi ne 2010), vodje prisluhnejo argumentom podrejenih (3,44 pade -0,11 od leta 2009), in odpravljamo ukazovalno vodenje (3,32 padec -0,04 od leta 2009).

Zaposleni so v Banki X samostojni pri opravljanju svojega dela. Menijo, da se jih vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se o rezultatih dela pogovarjajo s svojimi zaposlenimi. Nadrejeni vedno ne sprejemajo pripomb na svoje delo, čeprav so utemeljene. Kot pri prejšnjih kategorijah, so tudi v tem primeru ocene nekoliko nad slovenskim povprečjem. Zaposleni so mnenja, da se ukazovalno vodenje znotraj organizacije še ne odpravlja.

- **Poznavanje ciljev (3,32 padec -0,30 od leta 2009)**

Graf št. 7.7: Povprečne vrednosti kategorije Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

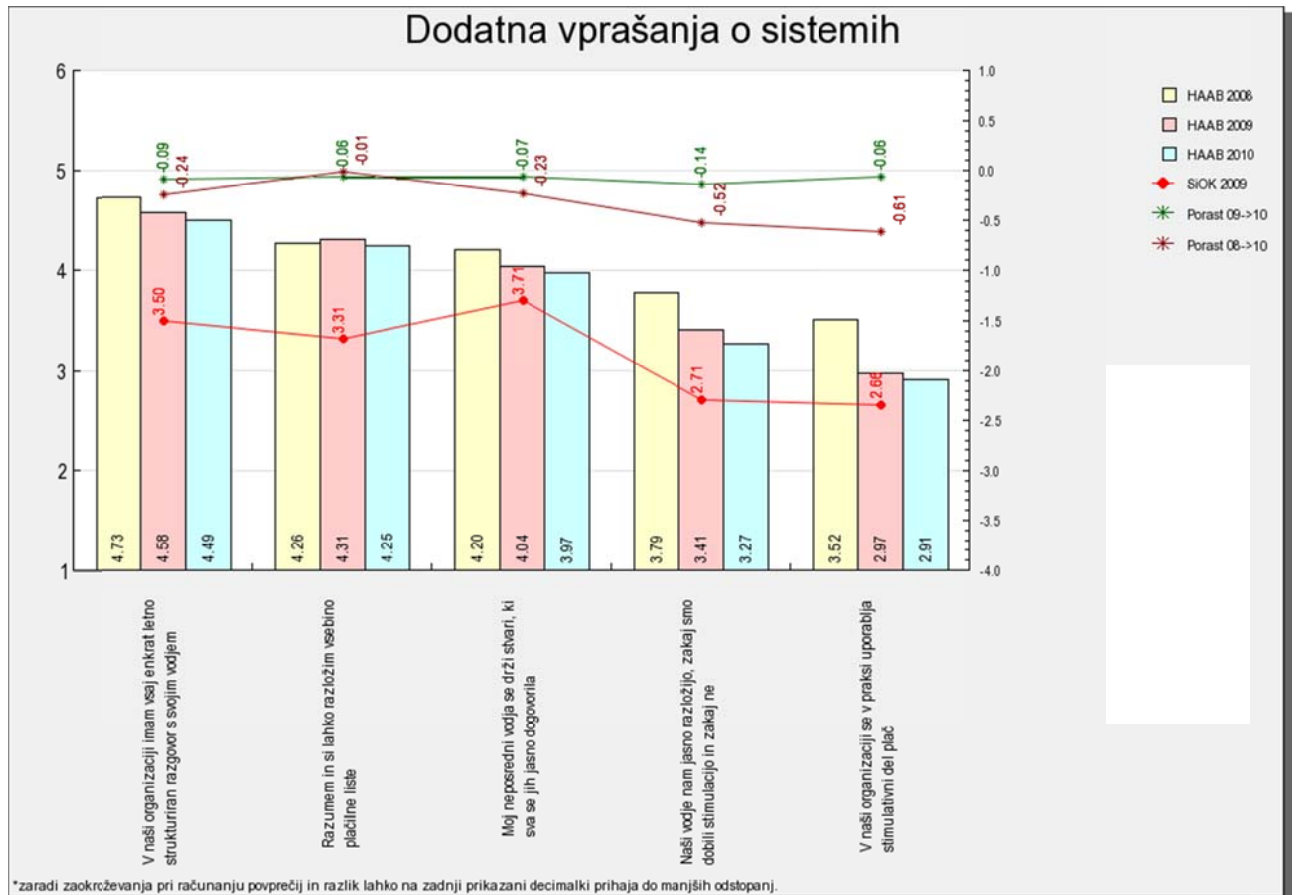
V letu 2010 so bile vrednosti znotraj kategorije poznavanja poslanstev, vizije in ciljev naslednje: cilje sprejemamo za svoje in so do neke mere realno postavljeni (3,63 padec -0,19 od leta 2009). Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so moralno postavljeni (3,43 padec -0,15 od leta 2009), poleg vodij tudi zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev (3,26 padec -0,11 od leta 2009), politika in cilji so jasni vsem zaposlenim (3,13 padec -0,35), Banka X ima jasno postavljeno poslanstvo (3,13 padec -0,70 od leta 2009).

Zaposleni cilje Banke X sprejemajo za svoje in menijo, da ima njihova banka jasno oblikovano poslanstvo. Politika in cilji organizacije vsem zaposlenim niso povsem jasni. Vendar so cilji, ki jih je potrebno doseči, realno postavljeni. Tudi tokrat so rezultati v povprečju SiOK, le glede poslanstva Banke X je rezultat nižji. Tu gre za to, da zaposleni niso

seznanjeni s tem kakšno je poslanstvo Banke X, kar predstavlja ogromno težavo za samo poslovanje Banke X.

- **Dodatna vprašanja o sistemih - Sistemi vodenja (3,77 padec -0,09 od leta 2009)**

Graf št. 7.8: Povprečje vrednosti kategorije Dodatna vprašanja o sistemih skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

Vrednosti v letu 2010 so bile naslednje: imam razgovor z vodjem (4,49, padec -0,09 od leta 2009), drži se stvari ki sva se jih dogovorila (3,97, padec -0,07 od leta 2009), vodje jasno razložijo zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne (3,27, padec -0,14 od leta 2009), v Banki X se uporablja stimulativen del plač (2,91, padec -0,06 od leta 2009), razumem in si znam razložiti plačilno listo (4,25, padec -0,06 od leta 2009).

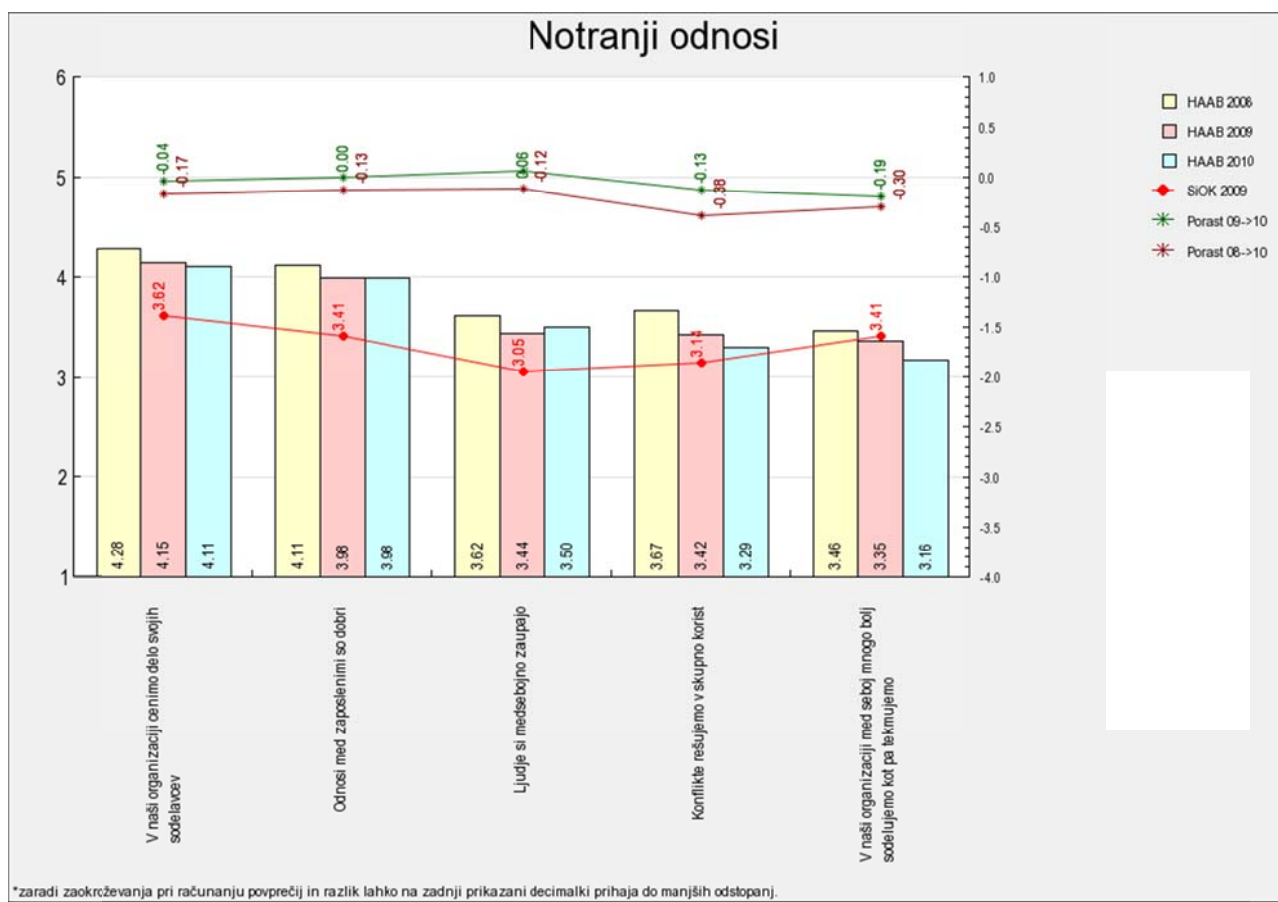
Zaposleni v Banki X imajo občutek, da se vodje ne držijo dogovorov. Komunikacija med vodjem in zaposlenim je pomembna in mora biti iskrena in poštena, še posebej kar se tiče plače in ostalih izplačil. Jasno se vidi tudi to, da mnogi zaposleni ne znajo prebrati svoje

plačilne liste in zato verjetno niti ne vedo, kaj vse je in ni všteto v njihovo plačo. Najslabše pa je ocenjena vrednost izplačila stimulatívne delá plače.

### Dobri odnosi, organiziranost, komunikacija med zaposlenimi in visoko osebno zadovoljstvo

- **Notranji odnosi (3,61 padec -0,06 od leta 2009)**

Graf št. 7.9: Povprečje vrednosti kategorije Notranji odnosi skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

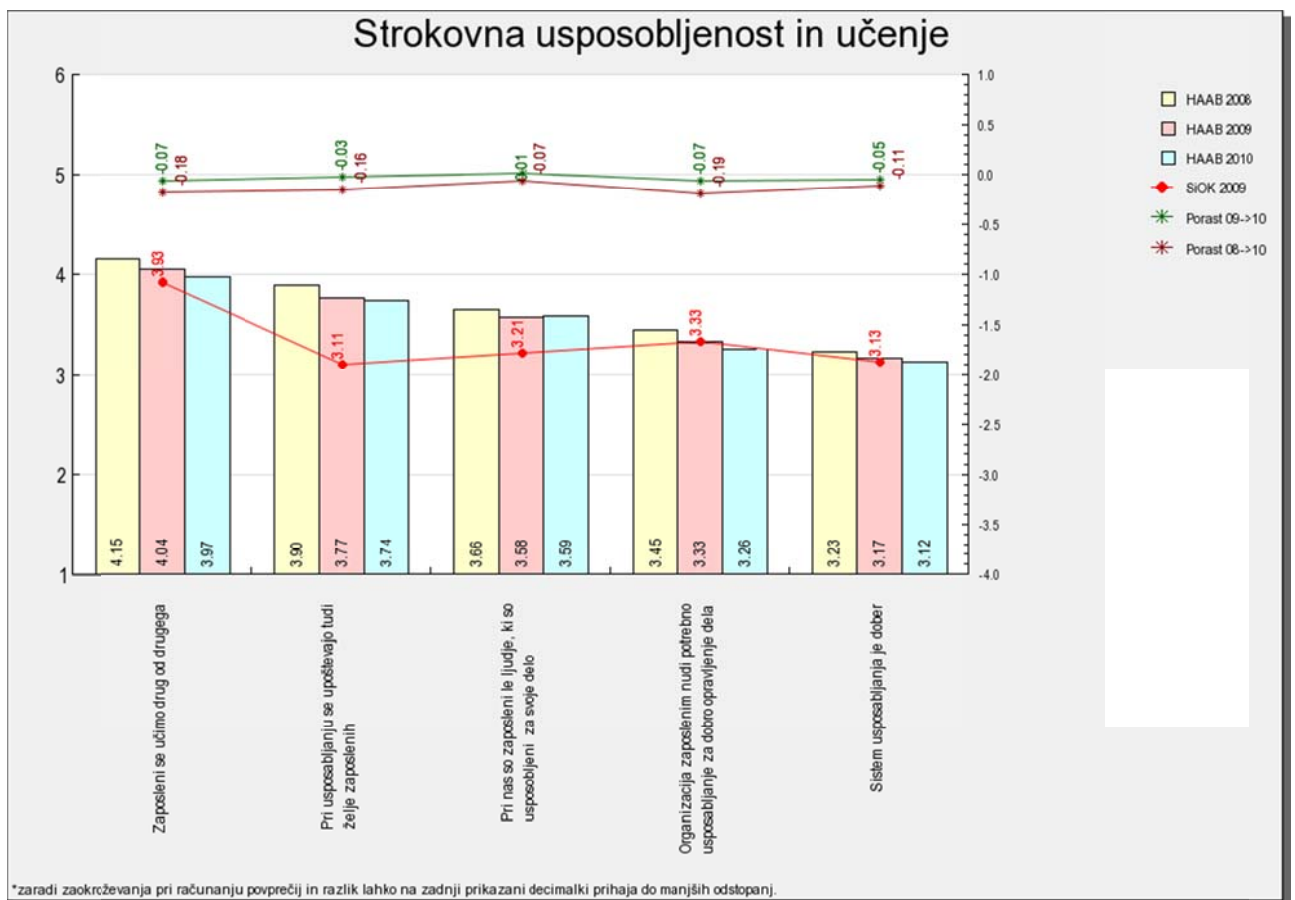
V letu 2010 so bile vrednosti znotraj kategorije notranji odnosi naslednje: cenimo delo sodelavcev (4,11 padec -0,04 od leta 2009), še naprejo so dobri odnosi (3,98 padca od leta 2009 ni bilo) , zaupanje je dobro in še višje (3,50 porast +0,06 od leta 2009), nekoliko slabše rešujemo konflikte (3,29 padec -0,13 od leta 2009), v organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo (3,16 padec -0,19 od leta 2009).

Pri tej dimenziji gre za odnose med zaposlenimi, ki so v banki X na splošno kar dobri. Zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev. Med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo. Vendar si med seboj ne zaupajo najbolj, čeprav skušajo konflikte reševati v skupno korist.

### Usposabljanja in organiziranost znotraj organizacije ostaja na ravni prejšnjih let

- **Strokovna usposobljenost in učenje**

Graf št. 7.10: Povprečje vrednosti kategorije Strokovna usposobljenost in učenje skozi leta 2008, 2009 in 2010.



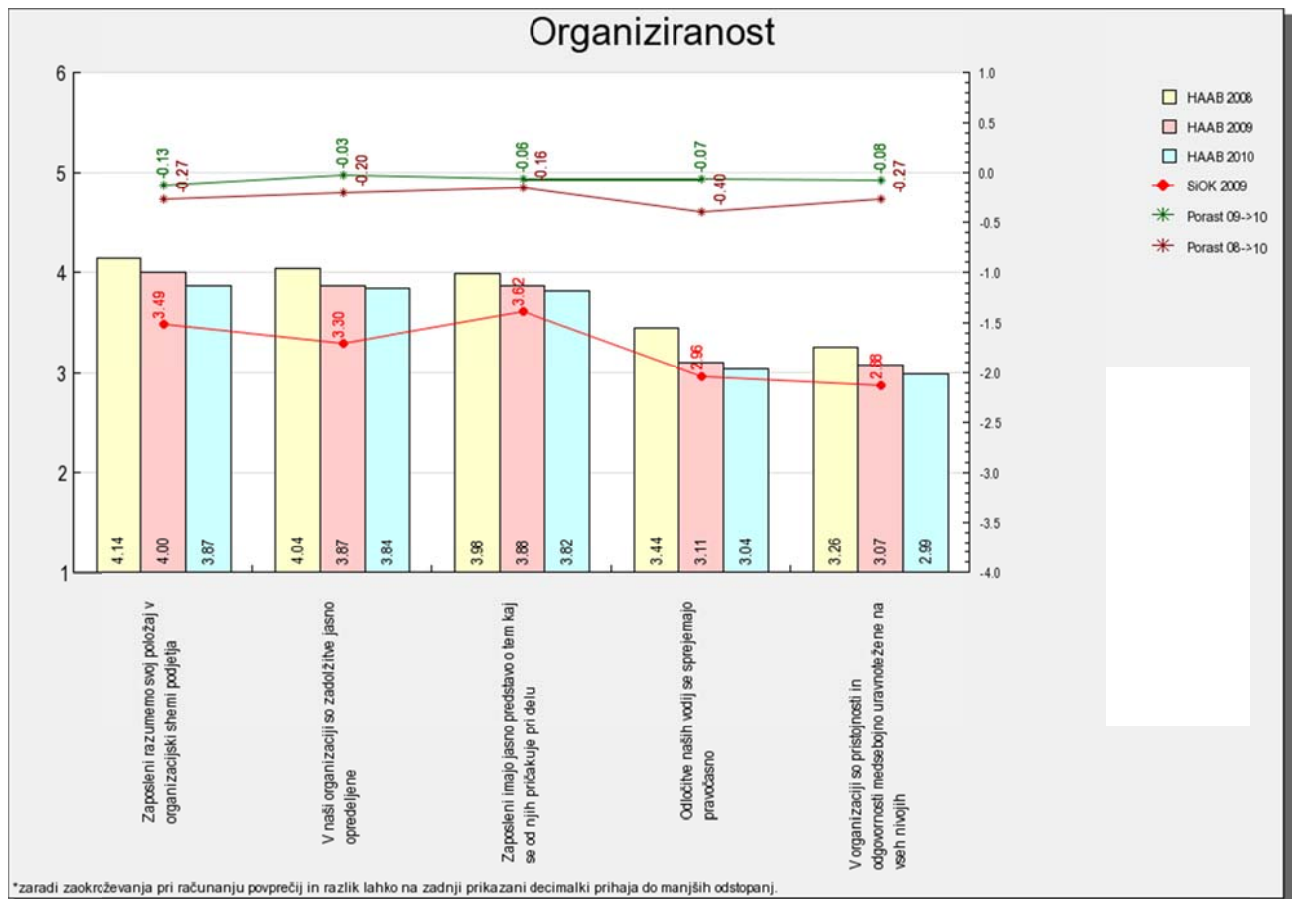
Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so bile vrednosti znotraj kategorije strokovne usposobljenosti in učenja naslednje: učimo se drug od drugega (3,97 padec -0,07 od leta 2009), pri usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih (3,74 padec -0,03 od leta 2009), zaposleni so ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (3,26 padec -0,07 od leta 2009), seznam usposabljanj je dober (3,12 padec -0,05 od leta 2009).

Z usposabljanjem so zaposleni v Banki X zadovoljni in smo tudi v meji povprečja SiOK 2009, le da v določenih primerih celo malo nad povprečjem. Nad povprečjem je upoštevanje želja zaposlenih glede usposabljanja in posledično so tudi ljudje v Banki X usposobljeni za svoje delo. Zaposleni v banki X se učijo drug od drugega. Menijo, da je sistem usposabljanja kar dober in, da jim banka nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje svojega dela. Tudi želje zaposlenih se ves čas upošteva, zato so mnenja, da so v Banki X zaposleni večinoma tisti, ki so usposobljeni za svoje delo.

- **Organiziranost**

Graf št. 7.11: Povprečje vrednosti kategorije Organiziranost skozi leta 2008, 2009 in 2010



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so vrednosti znotraj kategorije organiziranost naslednje: zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi (3,87 padec -0,13 od leta 2009), zadolžitve so jasno opredeljene (3,84 padec -0,03 od leta 2009), zaposlenim je jasno predstavljeno kaj se od njih pričakuje (3,82 padec -0,06 od leta 2009), odločitve vodij se sprejemajo pravočasno (3,04



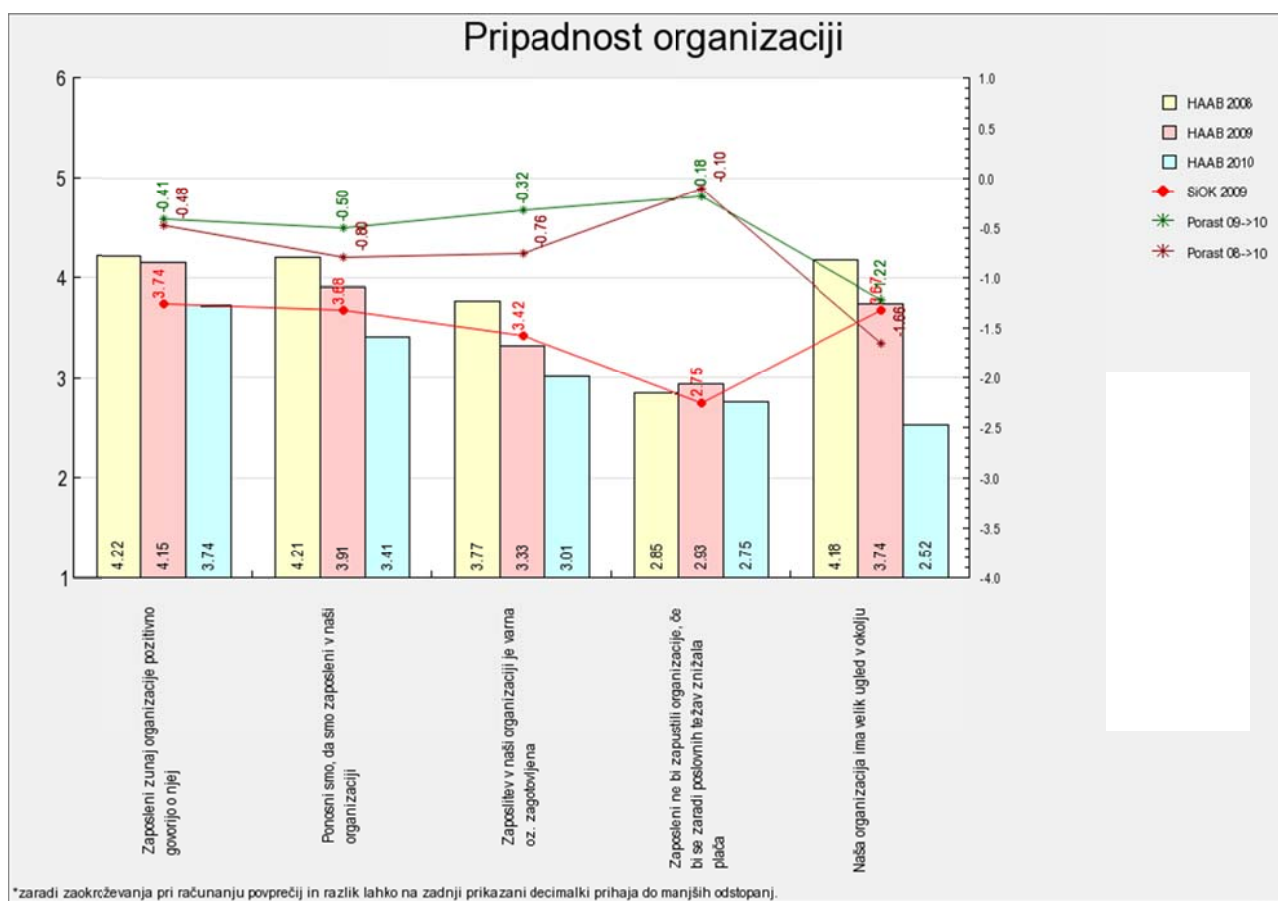
padec -0,07 od leta 2009), uravnoveženost pristojnosti in odgovornosti (2,99 padec -0,08 od leta 2009).

V Banki X imajo zaposleni dokaj jasne predstave o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, saj so zadolžitve jasno opredeljene. Zaposleni razumejo tudi svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. Menijo, da se odločitve vodij ne sprejemajo vedno pravočasno. Prav tako tudi pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnovežene po nivojih.

### Velik padec pripadnosti, ugleda in vere v organizacijo

- **Pripadnost organizaciji (3,09 padec -0,52 od leta 2009)**

Graf št. 7.12: Povprečje vrednosti kategorije Pripadnost organizaciji skozi leta 2008, 2009 in 2010.



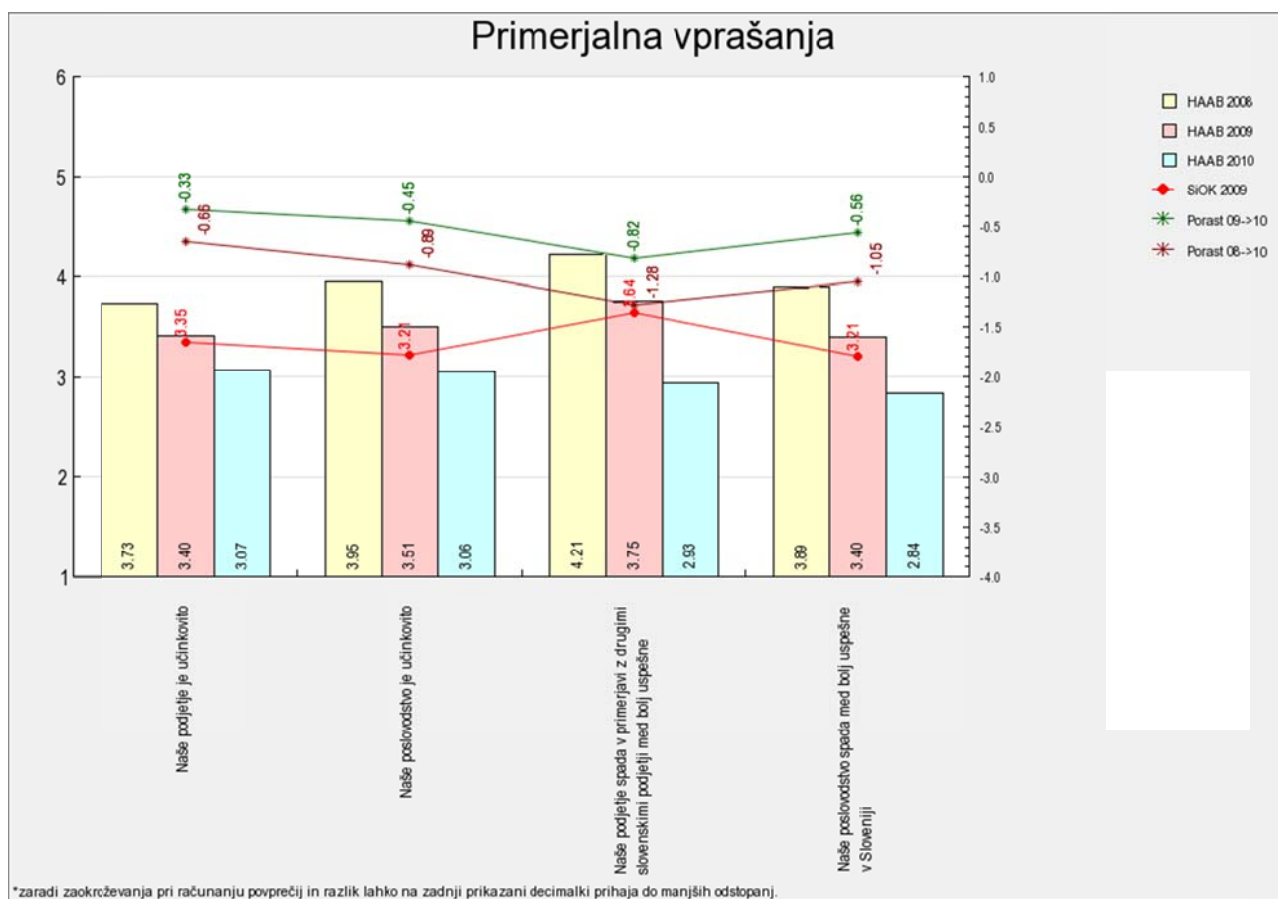
Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so bile vrednosti znotraj kategorije pripadnosti organizaciji naslednje: pozitivno govorimo o organizaciji (3,74 padec -0,41 od leta 2009), ponosni smo na Banko X (3,41 padec -0,50 od leta 2009), Banka X ima zelo slab ugled v okolju (2,52 padec -1,22 od leta

2009). Zaposlitev v Banki X je varna oz. zagotovljena (3,01 padec -0,32 od leta 2009), zaposleni bi zapustili organizacijo, če bi se jim znižala plača (2,75 padec -0,18 od leta 2009). Lahko vidimo, da Banka X izgublja svoj ugled v podjetju. Zaposleni niso več najbolj ponosni, da so tu zaposleni in tudi zunaj banke ne govorijo najbolj pozitivno o njej. Zaposlitev v banki se zaposlenim ne zdi najbolj varna in zagotovljena. Nekateri bi jo v primeru poslovnih težav in znižanja plač tudi zapustili. Ocene so niso na ravni povprečja SiOK, pač pa so nižje.

### Zmanjšanje jasnosti o usmeritvi Banke X in tudi distanca / odmaknjenost zaposlenih (od vodstva?)

Graf št. 7.13: Povprečje vrednosti kategorije Primerjalna vprašanja skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

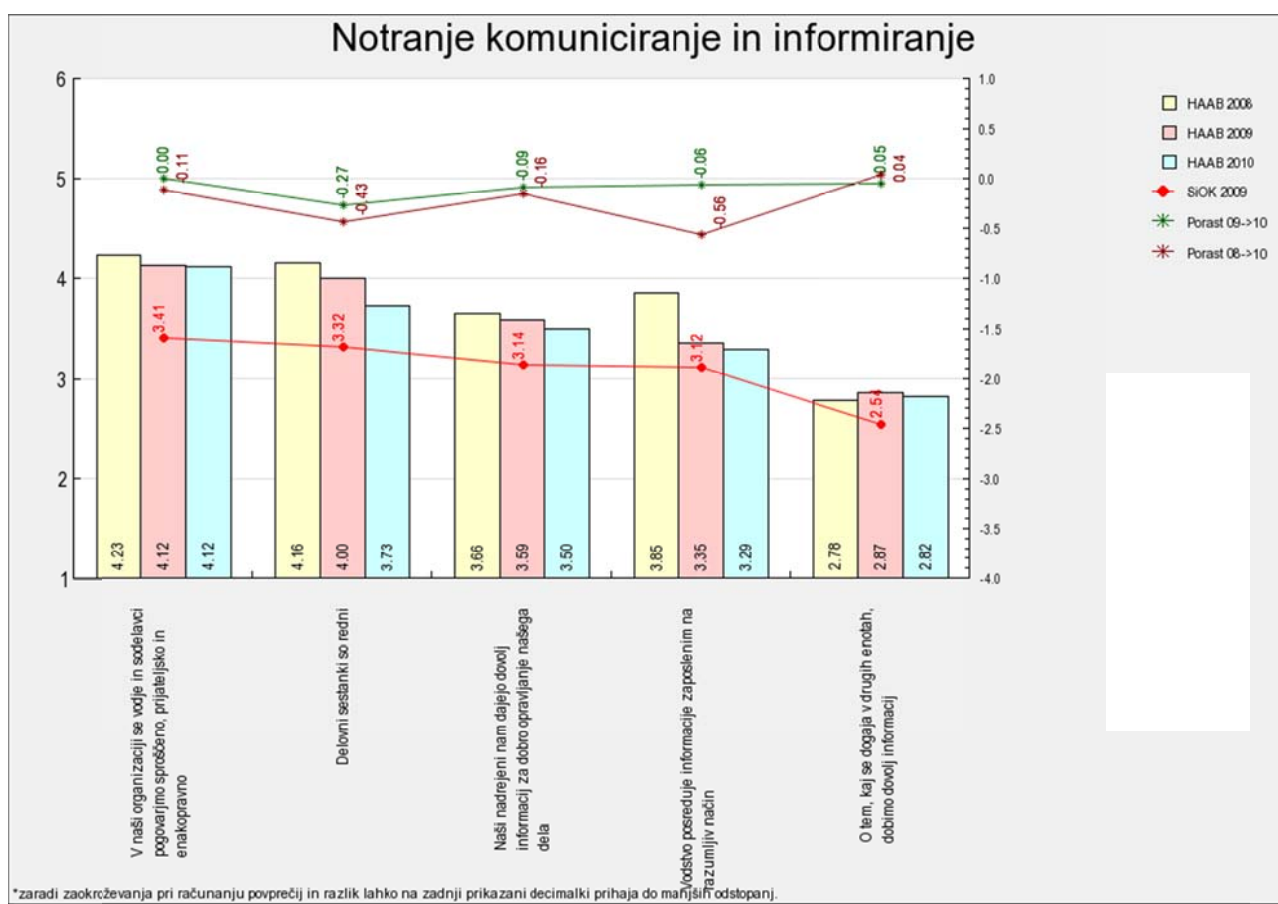
V letu 2010 so vrednosti ocenjene: naše poslovanje je učinkovito (3,06 padec -0,45 od leta 2009), naše poslovanje spada med bolj uspešne v Sloveniji (2,84 padec -0,56 od leta 2009). Banka X spada med bolj uspešna slovenske organizacije (2,93 padec -0,82 od leta 2009), naše podjetje je učinkovito (3,07, padec -0,33 od leta 2009).

V Banki X zaposleni dobijo premalo informacij o tem, kaj se dogaja na splošno znotraj Banke X in kakšni so njeni rezultati poslovanja. Zaposleni zato nimajo najboljšega mnenja o Banki X kot organizaciji, o njenem poslovanju, saj jim niti politika Banke X ni najbolj poznana.

### Nekateri dejavniki glede jasnosti v organizaciji – predvsem vezano na vodenje

- **Notranje komuniciranje in informiranost**

Graf št. 7.14: Povprečje vrednosti kategorije Notranje komuniciranje in informiranje skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so bile vrednosti znotraj kategorije notranjega komuniciranja in informiranja naslednje: pogovor med vodjo in zaposlenim poteka sproščeno in prijateljsko (4,12, ostaja enako letu 2009,), kaj se dogaja v drugih enotah (2,82 padec -0,05 od leta 2009), nadrejeni dajejo dovolj informacij za delo (3,50 padec -0,09 od leta 2009), delovni sestanki so nekoliko

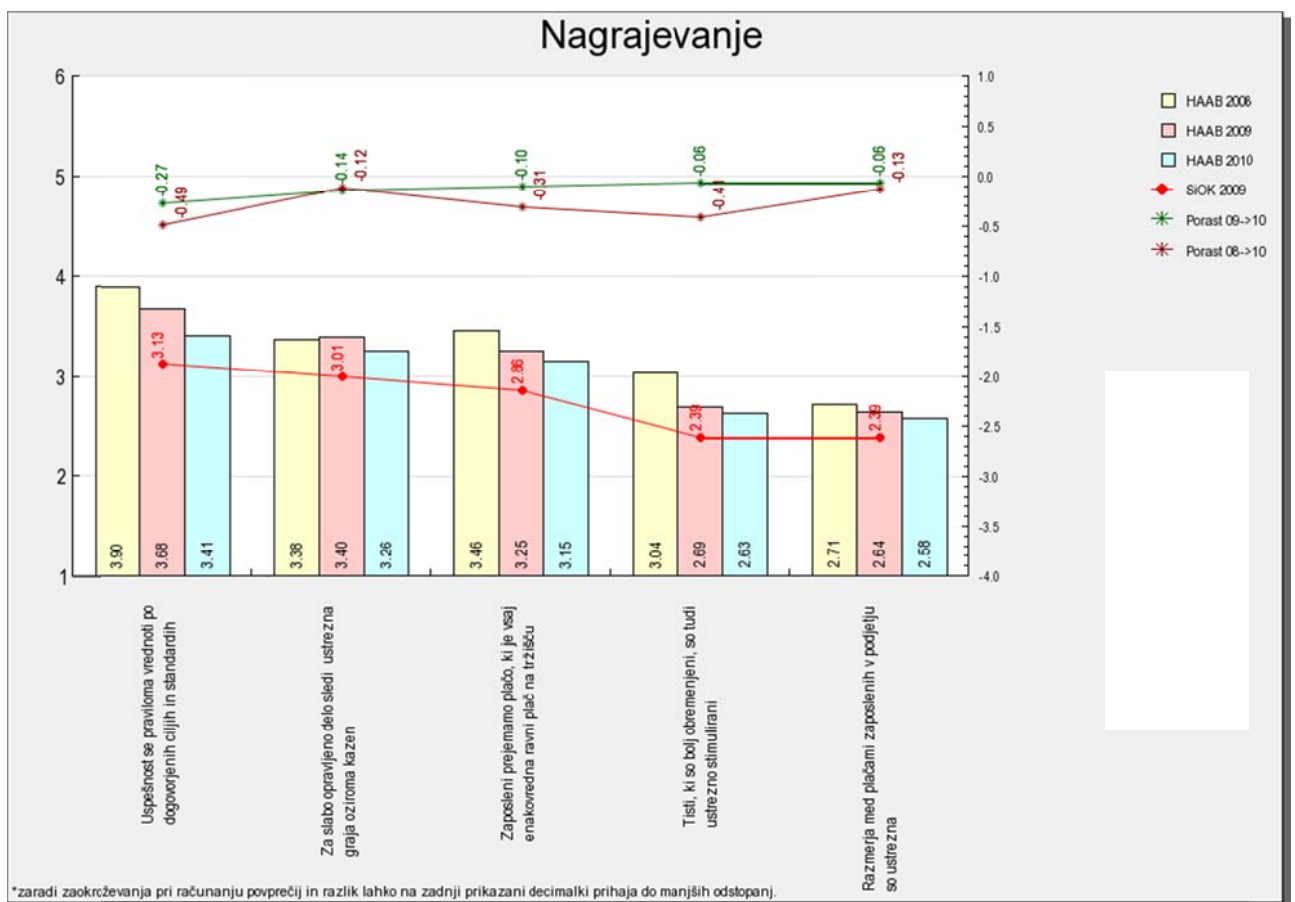
manj redni (3,73 padec -0,27 od leta 2009), prenos informacij s strani vodstva na zaposlene na razumljiv način (3,29 padec -0,06 od leta 2009).

V Banki X pogovori med zaposlenimi in vodstvom potekajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Delovni sestanki niso najbolj redni, vendar nadrejeni dajo zaposlenim dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Zaposleni menijo, da se odločitve vodij ne sprejemajo vedno pravočasno. Prav tako tudi pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene po nivojih. Zaposleni so mnenja, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja znotraj drugih enot. kar se vidi po tem, da je kategorija zelo nizko ocenjena. Zaposleni so mnenja, da informacije ne potekajo dovolj natančno in pravočasno znotraj Banke X.

### Ostaja odklon kategorij Nagrajevanja in Razvoj kariere

- **Nagrajevanje (3,01 padec -0,12 od leta 2009)**

Graf št. 7.15: Povprečje vrednosti kategorije Nagrajevanje skozi leta 2008, 2009 in 2010.



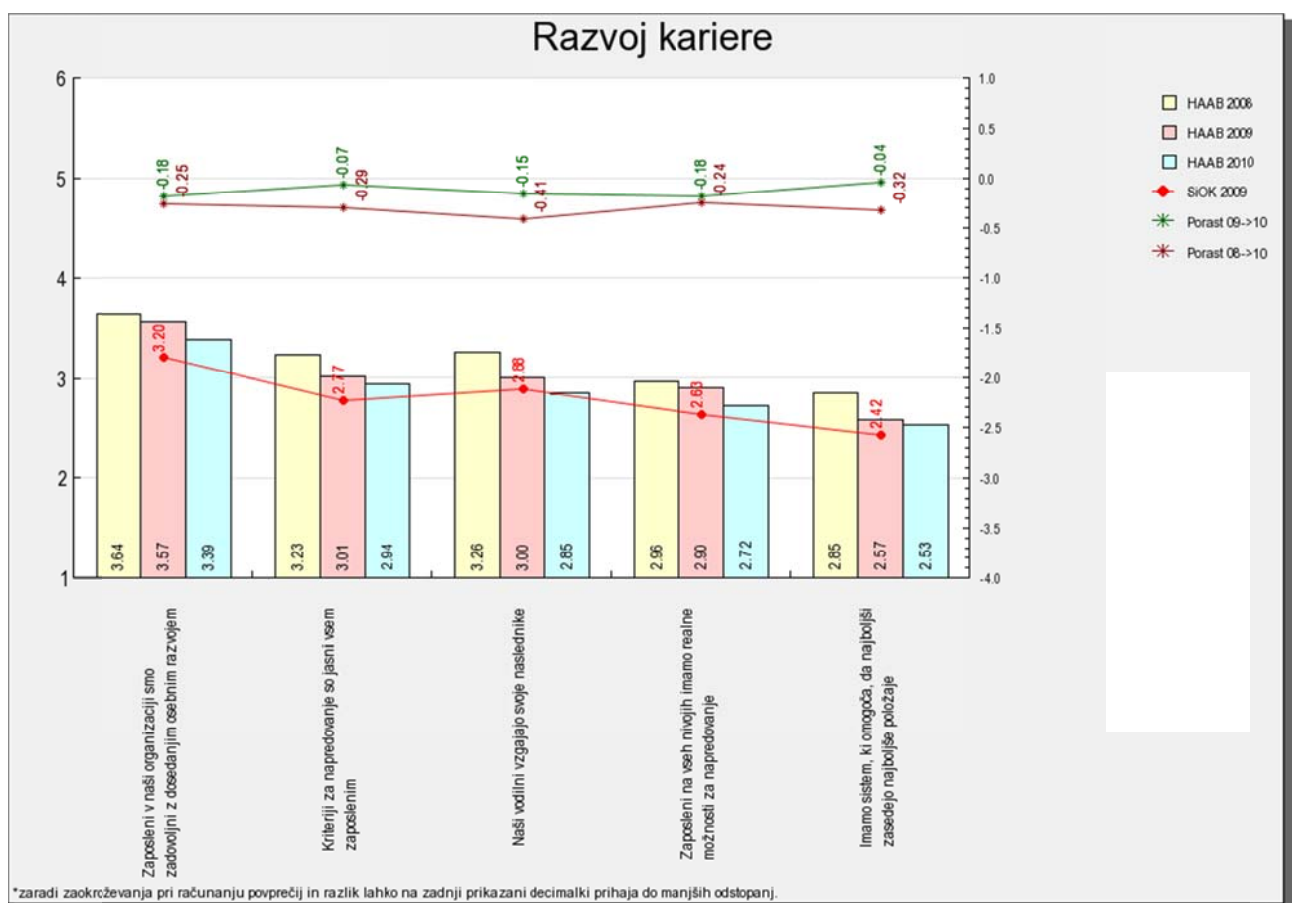
Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so bile vrednosti znotraj kategorije nagrajevanja naslednje: zaposleni prejemamo plačo ki je vsaj enakovredna ravni na tržišču (3,15 padec -0,10 od leta 2009), bolj obremenjeni so stimulirani (2,63 padec -0,06 od leta 2009), ustreznost razmerij (2,58 padec -0,06 od leta 2009), za slabo opravljeno delo sledi kazen (3,26 padec -0,14 od leta 2009), uspešnost se vrednoti po dogovornih ciljih in standardih (3,41 padec -0,27 od leta 2009).

Zaposleni menijo, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oziroma graja, vendar pa se učinkovitost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Zaposleni v banki X so mnenja, da niso nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela, kar še posebej destimulira tiste, ki so bolj obremenjeni z delom. Poleg tega so prepričani, da razmerja med plačami v podjetju niso ustrezna., saj je ta vrednost ocenjena zelo slabo.

- **Razvoj kariere (2,88 padec -0,13 od leta 2009)**

Graf št. 7.16: Povprečje vrednosti kategorije Razvoj kariere skozi leta 2008, 2009 in 2010.



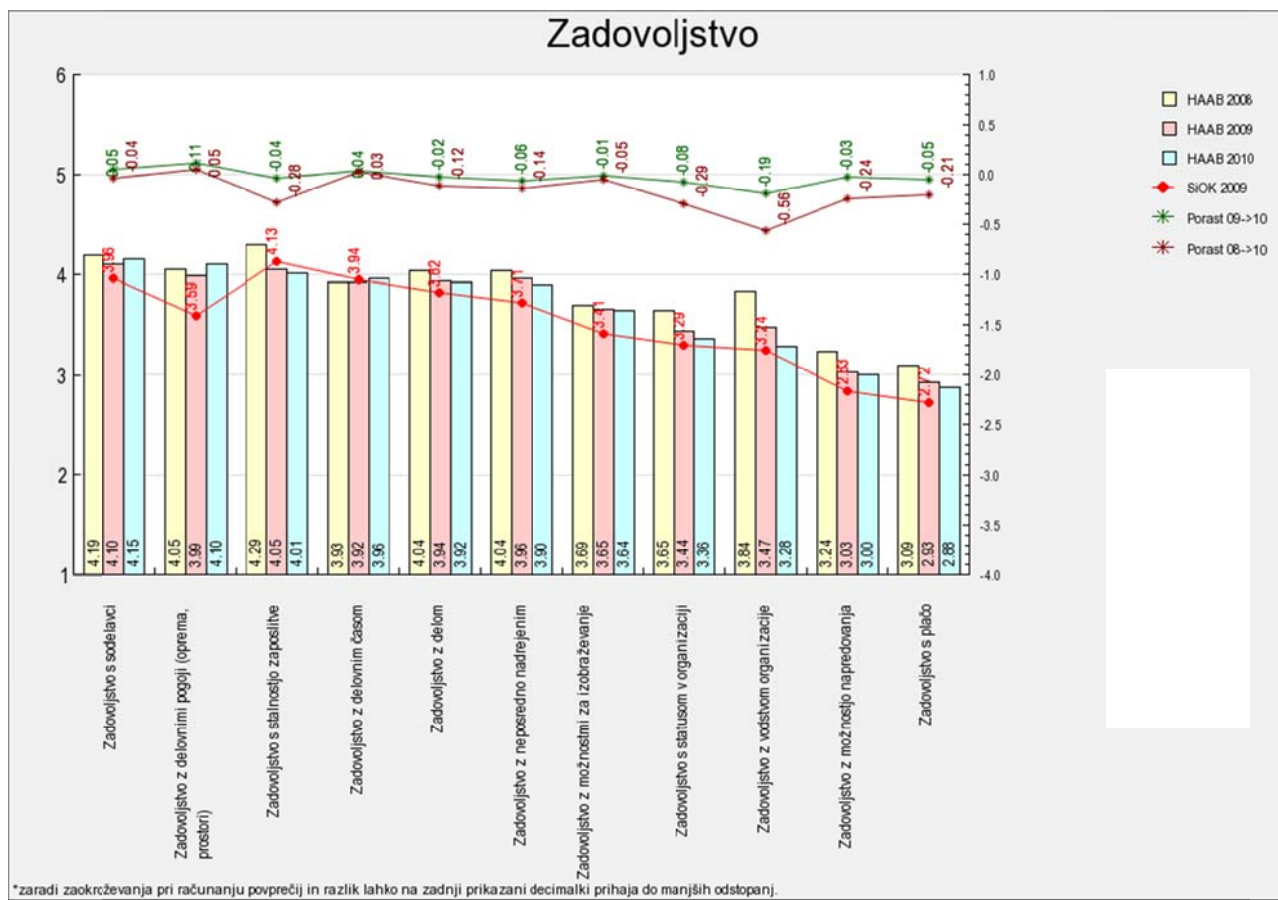
Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so bile vrednosti znotraj kategorije razvoja kariere naslednje: zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje (2,72 padec -0,18 od leta 2009). Imam sistem, ki omogoča da najboljši zasedejo najboljše položaje (2,53 padec -0,04 od leta 2009). Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim (2,94 padec -0,07 od leta 2009). V Banki X prepoznavamo obetavne (uspešne) posameznike in jih razvijamo (2,85 padec -0,15 od leta 2009). Zaposleni zadovoljni z osebnim razvojem (3,39 padec -0,18 od leta 2009).

Sklop razvoj kariere so zaposleni ocenili dokaj kritično. Zaposleni so relativno zadovoljni s svojim dosedanjim osebnim razvojem. Nekateri vodilni vzgajajo tudi svoje naslednike. Toda na različnih nivojih ni realnih možnosti za napredovanje. Poleg tega vsem zaposlenim niso povsem jasni dani kriteriji za napredovanje. Ocenjujejo, da je sistem napredovanja tak, da ne omogoča najboljšim zasesti najboljše položaje.

### 7.3.2 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Graf št. 7.17: Povprečje vrednosti Zadovoljstva zaposlenih skozi leta 2008, 2009 in 2010.



Vir: Baza podatkov podjetja At Adria za projekt SiOK 2009 v Banki X.

V letu 2010 so vrednosti zadovoljstva zaposlenih ocenjene tako: Zadovoljstvo s sodelavci (4,15 porast +0,05 od leta 2009), zadovoljstvo z delovnimi pogoji (4,10 porast +0,11 od leta 2009), zadovoljstvo s stalno zaposlitvijo (4,01 padec -0,04 od leta 2009), zadovoljstvo z delovnim časom (3,95 porast +0,04 od leta 2009), zadovoljstvo z delom (3,92 padec -0,02 od leta 2009), zadovoljstvo z nadrejenim (3,90 padec -0,06), zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja (3,64 padec -0,01 od leta 2009), zadovoljstvo s statusom v organizaciji (3,36 padec -0,08 od leta 2009), zadovoljstvom z vodstvom organizacije (3,28 padec -0,19 od leta 2009), zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (3,00 padec -0,03 od leta 2009), zadovoljstvo s plačo (2,88 padec -0,05 od leta 2009).

Skoraj vse kategorije zadovoljstva pri delu so na ravni povprečja SiOK ali nad njim, razen zadovoljstva s stalnostjo zaposlitve, ki je pod povprečjem. Zaposleni v Banki X so izrazili nezadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, medtem ko so zaposleni v Sloveniji v povprečju s stalnostjo dokaj zadovoljni. Precej nad povprečjem pa so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji. V primerjavi letom 2008 je bila kategorija letos ocenjena z enako oceno. Vendar pa je letos v primerjavi z letom 2008 precej nižje ocenjeno zadovoljstvo z vodstvom organizacije in s stalnostjo zaposlitve. Nobena kategorija ni bila v letu 2010 bolj ocenjena kot v letu 2008. Takrat je bilo zadovoljstvo zaposlenih precej višje v vseh kategorijah, najbolj očitna razlika pa se je pokazala pri zadovoljstvu z možnostjo napredovanja in s plačo.

## **8 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE NAJSLABŠE OCENJENIH KATEGORIJ**

Podjetje ima kar nekaj prednosti, katere mora ohranjati tudi v bodoče. Na njih lahko zgradi osnovo, ki bo pomagala reševati probleme podjetja. Vodstva uspešnih organizacij se zavedajo pomena organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter delujejo v smeri ugotavljanja in spreminjanja organizacijske klime in zadovoljstva in nato na podlagi dobljenih rezultatov pripravljajo ukrepe za spreminjanje. Za obstoj podjetja v današnjem svetu, kjer je konkurenca zelo velika, je stalen napredek izredno pomemben. Potrebne so nenehne spremembe, česar se zaposleni v podjetju dobro zavedajo. Po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti in se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela. Zato je prvi korak k spremembi klime predstavitev zaposlenim rezultatov 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. Prav tako morajo biti zaposleni zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Pomembno je, da jih vodstvo tudi v nadalje motivira za dobre delovne rezultate in s tem omogoči, da bodo izpolnjevali visoke zahteve, ki so postavljene glede delovne uspešnosti.

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

### **Pripadnost organizaciji**

Raziskava kaže, da je pripadnost organizaciji močno padla v primerjavi s prejšnjimi leti. Zaposleni v Banki X so prepričani, da organizacija v okolju nima ugleda in, da zaposleni niso ponosni, da so zaposleni v Banki X. Prepričana sem, da se je skozi leta stopnjevalo nezadovoljstvo med zaposlenimi znotraj same organizacije, ker so bile mnoge "umazane" zadeve že jasne. Zaposleni so vedeli, da se posli znotraj Banke X dogajajo na nepošten način. Dogajale so se stvari, katere so morali zaposleni izpeljati do konca, pa čeprav to ni bilo moralno in ni bilo znotraj njihovih načel. Vse to je bilo najverjetneje rezultat, da zaposleni niso ponosni, da so del organizacije.

Predlog je, da bi se zamenjalo celotno vodstvo Banke X in si prizadevalo dobiti ponovni ugled znotraj Banke, med zaposlenimi in tudi zunaj, kot celotna organizacija. To bi lahko dosegli tako, da bi lastnik Banke X, ukazal zamenjavo celotnega vodstva, med drugim tudi nekatere vodje področij ali oddelkov, kjer se kažejo slabi poslovni rezultati in tudi nezadovoljstvo med zaposlenimi. Na njihova mesta bi morali postaviti popolnoma nove, neodvisne ljudi, ki prej niso imeli nobenega stika z Banko X. Tako bi lahko začeli popolnoma na novo graditi temelje za uspešnost Banke X na vznotraj in na zunaj.

### **Nagrajevanje**

Raziskava je pokazala, da zaposleni menijo da razmerja med plačami v podjetju niso ustrezna. Pri nagrajevanju se kaže nezadovoljstvo z razmerji med plačami zaposlenih. Zaposleni imajo občutek, da tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno stimulirani. Torej sistem nagrajevanja ni dober. Sistem plač v podjetju je premalo stimulativen in ne nagrajuje ustrezno dobrih delavcev. Pomembno je, da zaposleni dojemajo plačo za pravično. 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.



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. 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. 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 nagrajani 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. Kakorkoli, denarne nagrade in plače verjetno nikoli ne bodo prinašale dovolj zadovoljstva med zaposlenimi. Denar žal ne prinaša globlje vrednosti in ga tako ne moremo uvrščati 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.

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**

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 kriterih oziroma merilih za napredovanje treba upoštevati tudi: večopravnost, 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. 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 osebni načrtu se opredelijo potrebna izobrazba, usposobljenost, veščine, znanja ter izkušnje posameznika. Zaposleni in nadrejeni si s pomočjo tega orodja začrtata 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. 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 zelene 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. 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.

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.

## 9 SKLEP

Ljudje znotraj neke organizacije ne morejo mimo dejstva, da je potrebno sodelovati drug z drugim, saj smo odvisni drug od drugega, zato je pomembno sodelovanje. Učinkovitost dela pa je zagotovo odvisna od tega, kako se mi počutimo znotraj organizacije in kakšne so naše predstave. Odnosi se oblikujejo znotraj vseh institucij, zato neka organizacija ni izjema. Vsak posameznik ima neka pričakovanja in potrebe, na podlagi katerih zadovoljitev vpliva na posameznikovo delovanje in seveda tudi vedenje. Za dobro delovanje znotraj organizacije, ni potrebno samo znanje, pač pa tudi samo vzdušje in zadovoljstvo posameznika. Kadar posameznik čuti, da deluje v neprijetnem vzdušju in je nezadovoljen, ponavadi tudi njegovi rezultati niso optimalni in najbolj učinkoviti. Pomembno je, da zaposleni razumejo drug drugega in tudi samo delovanje organizacije. Pri razumevanju ima ključno vlogo tudi vodstvo v organizaciji. Pomembno je, da razumejo, kako zaposleni dojemajo svoje delo in tudi, kje nastajajo problemi, da si lahko potem skupaj prizadevajo za njihovo reševanje. Bistvo pri merjenju organizacijske klime je v tem, da nam kaže, kako zaposleni dojemajo organizacijo, kakšni so medsebojni odnosi znotraj organizacije in kako se zaposleni počutijo. Stanje organizacijske klime se odraža tudi v stopnji zadovoljstva zaposlenih znotraj organizacije. Za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, pa je seveda najprej potrebno klimo in zadovoljstvo izmeriti. V mnogih podjetjih klimo merijo z metodo dobro strukturiranega vprašalnika. V letu 2001 je Gospodarska zbornica Slovenija oblikovala projekt SiOK (slovenska organizacijska klima), namenjen raziskovanju in spremljanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih. Njihova metodologija prav tako temelji na skrbno pripravljenem vprašalniku, s katerim preverjamo posamezne dimenzije organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Za potrebe lastne raziskave, s katero sem preverjala raziskovalno vprašanje, zakaj je pomembno in potrebno meriti organizacijsko klimo in kako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, sem tudi sama uporabila takšno metodologijo. S pomočjo raziskave sem ugotovila, da je organizacijska klima v Banki X na zadovoljivi povprečni ravni, le nekatere kategorije so pod povprečjem. Zaposleni so najbolj nezadovoljni z možnostjo razvoja kariere oziroma z možnostmi za napredovanje, pripadnostjo organizaciji, nagrajevanjem.

Poleg ugotovitev, ki so neugodne za podjetje, sem z raziskavo odkrila tudi prednosti organizacije. Inovativnost in iniciativnost, odnos do kakovosti, možnost izobraževanja ter notranji odnosi so dimenzije, ki so v podjetju ocenjene zelo pozitivno. To je vsekakor dobra

izpodbuda za podjetje. Pomembno je, da se vodstvo omenjenih prednosti zaveda, jih maksimalno izkoristi, obenem pa v čim večji meri odpravi slabosti in jih izboljša.

Pri reševanju problemov je najpomembnejše to, da poiščemo njihov vir nastanka in jih sočasno poskušamo tudi odpraviti.

## 10 Literatura

1. Andrejčič, Radovan. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
3. Biro Praxis. 2011. *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=36> (27. julij 2011).
4. Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Cokins, Gary. 2006. *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
8. Florjančič, Jože in Björn Paape. 2004. *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Gruban, Brane, ur. 2003. »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami. Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: HRM
10. Gilmer, Beverly von Haller in William Joseph Eliot Crissy. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
11. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie Mckee. 2002. *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
12. Gorišek, Rosanda. 2001. *Celovita ocena podjetja ETI*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
14. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.
16. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

18. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
19. Mlakar, Tamara. 2009. *Proučevanje organizacijske klime v banki*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
22. Polajnar, Andrej, Borut Buchmeister in Marjan Leber, ur. 2001. *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
23. Rus, Veljko. 2004. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
24. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
25. *Organizacijska klima v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.rmplus.si/siok/> (17. december 2010).
26. Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.
27. Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
28. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Turk, Ines. 2010. *Zadovoljevanje zaposlenih v Policiski upravi X*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Vrčko, Matjaž in Bojan Erjavšek. 1998. *Drugačen način organiziranja podjetij*. Ljubljana: BiroPraxis.
31. Vojvoda, Saša. 2008. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Seaway Group d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

## PRILOGA A: Anketni vprašalnik

# Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva

Leto 2010

### 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 naredite križec v ustrezni kvadrataček 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 organizacije, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>



## Organizacijska klima

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem upoštevajte navodilo – ali ocenjujete Banko X kot celoto ali svojo organizacijsko enoto.

<b>1= Sploh se ne strinjam</b>	<b>2= Delno se strinjam</b>	<b>3= Niti da niti ne</b>	<b>4= Večinoma se strinjam</b>	<b>5= Popolnoma se strinjam</b>
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Ocenjujete Banko X kot celoto, kolikor široko jo poznate. Vprašanja se nanašajo na celotno Banko X.

1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3.	Naše poslovodstvo je učinkovito.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5.	Naše vodstvo spada med bolj uspešne v regiji ( državi).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
11.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
12.	Sistem usposabljanja je dober.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
13.	Naša organizacija je učinkovita.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
14.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

15.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
16.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
17.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
18.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
19.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
20.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
21.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
22.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
23.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
24.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
25.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
26.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
27.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
28.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ( v naši širši OE) so ustrezna.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
29.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
30.	Vem, da v naši organizaciji obstaja dokument o strateškem razvoju (za nekaj let naprej.)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
31.	Poznam glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
32.	Letni poslovni načrt je resnično osnova za delovanje naše organizacije med letom.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
33.	Znanje z usposabljanj uspešno prenašamo v vsakodnevno delovno prakso.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

34.	Formalna organiziranost je v skladu z dejanskim delovanjem.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
35.	Naš informacijski sistem (IT) učinkovito podpira poslovne procese.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
36.	V naši organizaciji prepoznavamo obetavne (uspešne) posameznike in razvijamo njihov potencial.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

**1= Sploh se ne strinjam    2= Delno se strinjam    3= Niti da niti ne    4= Večinoma se strinjam    5= Popolnoma se strinjam**

Ocenjujete svojo poslovalnico, službo, oddelek – ožjo organizacijsko enoto tj. ožje delovno okolje.

37.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
38.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
39.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
40.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
41.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
42.	Zaposleni se zavedamo nujnosti sprememb.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
43.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
44.	V naši enoti so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
45.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
46.	V naši enoti vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
47.	V naši enoti cenimo delo svojih sodelavcev.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
48.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
49.	V naši enoti se v praksi uporablja stimulatívni del plač.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

50.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
51.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
52.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
53.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
54.	Zaposleni v naši enoti smo zavzeti za svoje delo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
55.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
56.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
57.	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
58.	V naši enoti imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiti) razgovor s svojim vodjem.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
59.	V naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
60.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
61.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
62.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
63.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
64.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši enoti sprejemljive.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
65.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
66.	Zaposleni v naši enoti smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
67.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
68.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

69.	V naši enoti se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
70.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

71.	Delovni sestanki so redni.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
72.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
73.	Vsi v naši enoti smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
74.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
75.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
76.	Dober delovni rezultat se pri nas hitro opazi in je pohvaljen.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
77.	Cilji našega oddelka/enote izhajajo iz letnega poslovnega načrta in jih vsako leto sproti jasno opredelimo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
78.	Moj vodja redno ocenjuje moje delo na osnovi dogovorjenih ciljev.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

## Zadovoljstvo pri delu

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

		1 = zelo nezadovoljen	2 = nezadovoljen	3 = srednje zadovoljen	4 = zadovoljen	5 = zelo zadovoljen
79.	Zadovoljstvo z delom	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
80.	Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
81.	Zadovoljstvo s sodelavci	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
82.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
83.	Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
84.	Zadovoljstvo s plačo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
85.	Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
86.	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
87.	Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
88.	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
89.	Zadovoljstvo z delovnim časom	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
90.	Zadovoljstvo s procesom postavljanja in spremljanja osebnih ciljev.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## Dodatna vprašanja za Banko X

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri ocenjevanju imejte pred očmi Banko X kolikor široko jo poznate.

<b>1= Sploh se ne strinjam</b>	<b>2= Delno se strinjam</b>	<b>3= Niti da niti ne</b>	<b>4= Večinoma se strinjam</b>	<b>5= Popolnoma se strinjam</b>
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------------------

601	Delavci so nagrajevani v skladu s svojim učinkom pri delu.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
602	Prenos informacij ZNOTRAJ organizacijske enote poteka popolno in pravočasno.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
603	Prenos informacij MED organizacijskimi enotami poteka popolno in pravočasno.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
604	Naš nadrejeni poskrbi, da se vrednote naše organizacije uporabljajo tudi v praksi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
605	Vodje prisluhnejo argumentom podrejenih.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
606	Želim tudi v prihodnje delati v naši organizaciji.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
607	Prioritete nalog so jasno določene.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
608	Pri poslovanju zavračamo nezakonita in neetična dejana	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
609	S podatki o strankah ravnamo zaupno	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
610	V zadnjem letu sem aktivno podajal predloge za izboljšavo delovnih procesov	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## Položaj v organizaciji – POMEMBNO !

Vaše mnenje bo prišlo do izraza le s pravilno izbiro vašega položaja v organizaciji.

**ZAPOSLENI** v seznamu poiščete vašo **najožjo organizacijsko enoto, ki je še navedena** in prekrižate kvadrater pred nazivom. **VODJE** se opredelite kot vodje 1.1. ali vodje 1.2. - brez enote. **OZNAČITE SAMO EN KVADRATEK !!!**

1.		<b>VODJE</b>
1.1.	<input type="checkbox"/>	Vodja področja / službe, Direktor PE,
1.2.	<input type="checkbox"/>	Vodja oddelka / poslovalnice
2.		<b>POSLOVNE ENOTE</b>
2.1.	<input type="checkbox"/>	PE Murska Sobota
2.2.	<input type="checkbox"/>	PE Maribor
2.2.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Tyrševa</i>
2.3.	<input type="checkbox"/>	PE Celje
2.3.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Trbovlje</i>
2.3.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Velenje</i>
2.4.	<input type="checkbox"/>	PE Novo mesto
2.4.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Brežice</i>
2.5.	<input type="checkbox"/>	PE Kranj
2.5.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Kranj</i>
2.5.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Jesenice</i>
2.6.	<input type="checkbox"/>	PE Koper
2.7.	<input type="checkbox"/>	PE Nova Gorica
2.8.	<input type="checkbox"/>	PE Ljubljana za posl.z občani
2.8.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica OF</i>
2.8.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Domžale</i>
2.8.3.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Stekleni dvor</i>
2.8.4.	<input type="checkbox"/>	<i>Poslovalnica Slovenska in Poslovalnica Šiška</i>

3.		<b>PODROČJA</b>
3.1.	<input type="checkbox"/>	Področje posl. s podjetji
3.1.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Odd.sr.velikih in malih podjetij</i>
3.1.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek ključnih strank</i>
3.1.3.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek produktnega vodenja in prodajnega kontrolinga</i>
3.2.	<input type="checkbox"/>	Področje posl. z občani
3.2.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek produktnega vodenja in analiz trga</i>
3.2.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek za mikro podjetja in samostojne podjetnike</i>
3.3.	<input type="checkbox"/>	Področje finančnih trgov in upravljanja z bilanco banke
3.4.		Področje podpore poslovanju
3.4.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Zaledni oddelek</i>
3.4.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek priprave dokumentacije</i>
3.5.		Področje upravljanja s tveganji
3.5.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek upravljanja s kreditnimi tveganji</i>
3.5.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek upravljanja s tržnimi tveganji in spremljava FT</i>
3.5.3.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek poročanja kreditnega tveganja</i>
3.5.4.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek upravljanja problematičnih naložb</i>



3.6.		Področje transakcijskega bančništva
3.6.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek plačilnega prometa</i>
3.6.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek podpore bančnemu okencu</i>
3.6.3.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek TRR - tim podpore pravnim osebam, samostojnim podjetnikom</i>
3.6.4.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek TRR - tim podpore izvršbam</i>
3.6.5.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek TRR - tim podpore e-banki</i>
3.6.6.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek dokumentarnega poslovanja</i>
3.6.7.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek kartičnega poslovanja</i>
3.7.	<input type="checkbox"/>	Področje informatike
3.7.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek informacijske tehnologije</i>
3.7.2.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek poslovne informatike in tehnologije</i>
3.8.	<input type="checkbox"/>	Področje logistike
4.		<b>SLUŽBE</b>
4.1.	<input type="checkbox"/>	Služba računovodstva
4.1.1.	<input type="checkbox"/>	<i>Oddelek poročanja</i>
4.2.	<input type="checkbox"/>	Služba finančnega kontrolinga
4.3.	<input type="checkbox"/>	Sl. notranje revizije
4.4.	<input type="checkbox"/>	Kadrovska služba
4.5.	<input type="checkbox"/>	Služba organizacije in skladnosti poslovanja
4.6.	<input type="checkbox"/>	Sl. marketniga in odnosov z javnostmi
4.7.	<input type="checkbox"/>	Tajništvo Uprave
4.8.	<input type="checkbox"/>	Pravna služba

Komentarji (PIŠITE S TISKANIMI ČRKAMI!)

---

---

---