



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Strokovni sodelavec za zavarovalništvo –
načrtovanje zavarovanj

**PRIMERJAVA ORGANIZACIJSKE
KULTURE IN ORGANIZACIJSKE KLIME
MED BANKO, BORZNOPOSREDNIŠKO
DRUŽBO IN ZAVAROVALNIŠKO
AGENCIJO**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, univ.dipl.org.
Lektorica: Majda Tolar, prof. slov.

Kandidatka: Mojca Bajželj

Kranj, oktober 2013

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl za spodbudo, strokovne napotke in sodelovanje pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala bivšim sodelavcem iz banke, borznoposredniške družbe ter sodelavcem iz zavarovalniške agencije za sodelovanje pri anketi.

Zahvaljujem se Majdi Tolar, prof. slov., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala moji družini, ki me je razumela in spodbujala dokončati začeto delo.

IZJAVA

»Študentka Mojca Bajželj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Organizacijska kultura in organizacijska klima sta odraz sociološkega in psihološkega stanja v organizaciji. Kultura širše gledano je odraz prepričanj, verovanj in običajev iz preteklosti. Organizacijska kultura v neki organizaciji je pogojena z nivojem kulture v družbi, kateri ta organizacija pripada. Je odraz vrednot in prepričanj neke organizacije. S tehnološkim napredkom in razvojem industrije se spreminjajo odnosi med pripadniki nekega družbenega okolja.

Organizacijska klima predstavlja vzdušje v določenem delovnem okolju. To vzdušje soustvarjajo vsi zaposleni. Kaže se v medsebojnih odnosih, načinu komunikacije, odnosu zaposlenih do dela in do organizacije. Organizacijska klima je pogojena tudi z nivojem tako imenovane čustvene inteligence posameznika.

V diplomski nalogi bomo predstavili teorijo o organizacijski kulturi in organizacijski klimi. Predstavili bomo dimenzije organizacijske klime v banki, borznoposredniški družbi in zavarovalniški agenciji. Na osnovi ankete bomo analizirali, kakšna je ocena organizacijske klime s strani zaposlenih v banki, borznoposredniški družbi in zavarovalniški agenciji.

V prvem delu diplomske naloge bomo podali teorijo o organizacijski kulturi in organizacijski klimi. Sledi predstavitev organizacij in opis trenutne klime. V tretjem sklopu bomo na osnovi ankete med zaposlenimi analizirali ocene posameznih dimenzij organizacijske klime in skušali najti vzroke za tako oceno.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijska kultura
- organizacijska klima
- motivacija
- komunikacija
- odnosi
- banka
- borznoposredniška družba
- zavarovalniška agencija

ABSTRACT

Organizational culture and organizational climate are a reflection of the sociological and psychological condition in the organization. A broader aspect of culture reflects the convictions, beliefs and traditions of the past. Organizational culture in an organization is a subject to the level of culture in the society the organization belongs to and it reflects the values and beliefs of the organization. Technological advancement and industrial development are changing the relationships between members of a specific social environment.

Organizational climate represents the atmosphere in a particular work environment. This atmosphere, co-created by all employees, is shown in their relationships among each other, way of communication, employees' attitude towards work and the organization. Organizational climate also depends on the level of the so-called emotional intelligence of an individual.

In this bachelor thesis I present a theory of organizational culture and organizational climate. I present the dimensions of organizational climate in the bank, brokerage firm and insurance agency. Based on the survey questionnaire I analyze what is the assessment of the organizational climate by the employees in the bank, brokerage firm and insurance agency.

In the first part of the thesis I provide the theory of organizational culture and organizational climate, what follows is the presentation of the organizations and a description of the current climate. In the third part, based on the employee survey's questionnaire, I analyze the assessments of the dimensions of organizational climate and try to find the causes for the assessment.

KEYWORDS

- organizational culture
- organizational climate
- motivation
- communication
- relations
- bank
- brokerage company
- insurance agency

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	NAMEN IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE	1
1.2	OPREDELITEV OBRAVNAVANEGA PROBLEMA IN TEORETIČNA IZHODIŠČA.....	2
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	3
1.5	METODE DELA	3
2	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA	4
2.1	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	4
2.2	ORGANIZACIJSKA KLIMA	6
2.3	OSEBNOST	7
2.4	OPREDELITEV IN OPIS GLAVNIH DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME.....	8
2.4.1	Odnos do dela	9
2.4.2	Odnos zaposlenih do organizacije	9
2.4.3	Motivacija zaposlenih in nagrajevanje.....	10
2.4.4	Notranje komuniciranje.....	14
2.4.5	Medsebojni odnosi	17
2.4.6	Zadovoljstvo zaposlenih	18
2.4.7	Izobraževanje zaposlenih.....	19
3	PREDSTAVITEV PODJETIJ	21
3.1	PREDSTAVITEV BANKE X	21
3.2	ORGANIZACIJA BANKE X	22
3.3	ORGANIZACIJSKA KULTURA BANKE X.....	24
3.4	PREDSTAVITEV BORZNOPOSREDNIŠKE DRUŽBE Y	27
3.5	ORGANI DRUŽBE	28
3.6	POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE.....	29
3.7	ZAVAROVALNIŠKA AGENCIJA Z.....	29
4	SIOK – SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA	31
5	ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN PREDSTAVITEV ANKETE MED ZAPOSLENIMI V ORGANIZACIJAH	33
5.1	ANALIZA OPISANIH DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME IN REZULTATI ANKETE V BANKI X	35
5.1.1	Organizacijska kultura v banki X	35
5.1.2	Odgovornost v banki X	35
5.1.3	Kadrovska struktura v banki X.....	36
5.1.4	Izobraževanje v banki X	36
5.1.5	Nagrajevanje delovne uspešnosti v banki X	37
5.1.6	Izvajanje rednih letnih razgovorov v banki X.....	37
5.1.7	Napredovanje v banki X	37
5.1.8	Rezultati ankete v banki X.....	38

5.2	ANALIZA OPISANIH DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME IN REZULTATI ANKETE V BORZNOPOSREDNIŠKI DRUŽBI Y	40
5.2.1	Rezultati ankete v borznoposredniški družbi Y	41
5.3	ANALIZA OPISANIH DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME V ZAVAROVALNIŠKI AGENCIJI Z.....	42
6	ZAKLJUČEK	44
	LITERATURA IN VIRI.....	47
	PRILOGI.....	48

KAZALO SLIK

Slika 1:	Ključni dejavniki organizacijske kulture	5
Slika 2:	Grafični prikaz motivacijskih dejavnikov	11
Slika 3:	Potek komunikacije.....	14
Slika 4:	Vplivi učinkovite komunikacije.....	16
Slika 5:	Organizacijska struktura v banki X.....	23
Slika 6:	Organizacijska struktura v borznoposredniški družbi Y	28
Slika 7:	Organizacijska struktura zavarovalniške agencije Z.....	31
Slika 8:	Faktorji organizacijske klime	32
Slika 9:	Rezultati ankete o oceni dimenzij organizacijske klime	39
Slika 10:	Rezultati ankete z vidika zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami organizacijske klime.....	40
Slika 11:	Ocena dimenzij organizacijske klime v borznoposredniški družbi y.....	41
Slika 12:	Rezultati ankete z vidika zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami organizacijske klime.....	42

KRATICE IN AKRONIMI

SiOK: Projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji

1 UVOD

Danes se pojma organizacijska kultura in organizacijska klima omenjata vse bolj pogosto. Dobra organizacijska kultura in organizacijska klima predstavljata neko konkurenčno prednost podjetja pred ostalimi podjetji. Podjetja se zavedajo, da je danes človeški kapital tisti, ki podjetju omogoča uspešno doseganje zastavljenih ciljev. Tako danes podjetja vse več sredstev in časa vlagajo v proučevanje kulture in klime v organizaciji.

Kultura podjetja temelji na vrednotah in prepričanjih, ki so dolgoročna. Sprejmejo jih vsi zaposleni, kajti na ta način se počutijo kot del organizacije, v kateri delajo. Dobra kultura in klima zaposlenim omogočata izpolnitev svojih fizičnih, miselnih, duhovnih in čustvenih potreb. Zaposleni imajo občutek pripadnosti organizaciji, v kateri delajo, to pa je zelo pomemben motiv za uspešno delo posameznika. Spodbuja zaposlene, da grede preko lastnih interesov in so predani skupnim ciljem. Kultura vodi in oblikuje stališča zaposlenih (Robbins in Judge, 2007, str. 578).

Organizacijska klima je psihološki del določenega delovnega okolja. Kaže se v medsebojnih odnosih zaposlenih, odnosih zaposlenih do vodstva, do zunanjega okolja, počutja pri delu, zadovoljstva in solidarnosti, zlasti pa v zavesti ljudi. Organizacijska klima dejansko predstavlja razpoloženje v organizaciji, ki lahko temelji na neki pozitivni energiji in odnosih.

V večjih podjetjih in organizacijah danes velik pomen posvečajo organizacijski klimi. Zavedajo se, da je pozitiven pristop do dela, zadovoljstvo zaposlenih, občutek pripadnosti zaposlenih organizaciji, v kateri delajo, porok za uspešnost podjetja. Kajti če zaposleni čutijo pripadnost organizaciji, so pripravljeni vlagati svoj čas, znanje in energijo v nadaljnji razvoj podjetja in soustvarjati pot za doseganje skupnih ciljev.

1.1 Namen in cilj diplomske naloge

Cilj diplomske naloge je primerjanje organizacijske kulture in organizacijske klime med banko, borznoposredniško družbo in zavarovalniško agencijo. Namen raziskave je poiskati prednosti določene organizacije na posameznem področju v okviru organizacijske klime. Pomembno je opredeliti tudi to, ali so alternative, ki jih uporablja ena organizacija, primerne tudi za drugo organizacijo. Nadalje bomo v empiričnem delu diplomske naloge analizirali, zakaj so za določeno organizacijo ene metode uspešne, druge niso, oziroma vzroke, zakaj jih določena organizacija ne uporablja.

Rezultati naloge so spoznanja o posameznih dimenzijah organizacijske klime v strukturno različnih organizacijah, in sicer v banki, borznoposredniški družbi in zavarovalniški agenciji.

V nalogi bom opredelila:

- odnos do dela v banki, borznoposredniški družbi in zavarovalniški agenciji
- odnos zaposlenih do lastne organizacije
- medsebojni odnosi, vključno z vodstvom, v banki, borznoposredniški družbi in agenciji
- motivacija zaposlenih v banki, borznoposredniški družbi in agenciji
- notranje komuniciranje
- zadovoljstvo zaposlenih
- etika in morala podjetja

1.2 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

V diplomski nalogi bomo obravnavali področje organizacije poslovanja. Osredotočili se bomo na področje organizacijske kulture in organizacijske klime podjetja oz. organizacije. Primerjalno bomo analizirali tri organizacije: banko, borznoposredniško družbo in zavarovalniško organizacijo. Pri primerjavi bomo izpostavili sledeča področja: posameznikov odnos do dela, notranje komuniciranje, odnos do organizacije, vodenje, medsebojni odnosi, motivacija, izobraževanje in zadovoljstvo zaposlenih.

1.3 Predstavitev okolja

V nadaljevanju bomo predstavili tri finančne organizacije, ki delujejo na slovenskem finančnem trgu.

Predstavitev banke X

Banka X je na slovenskem bančnem trgu prisotna od leta 1955, kot samostojna delniška družba posluje od leta 1996 naprej. Gre za univerzalno banko s širokim sklopom storitev tako za pravne kot fizične osebe ter samostojne podjetnike. **Banka X** se v slovenskem bančnem okolju po obsegu bilančne vsote, številu zaposlenih in razvejanosti poslovne mreže uvršča med srednje velike banke. V celotnem slovenskem prostoru njen tržni delež znaša okrog štiri odstotke.

Predstavitev borznoposredniške družbe Y

Borznoposredniška družba Y je bila ustanovljena leta 1996 kot delniška družba, z vizijo, postati ena najuspešnejših borznoposredniških družb v Sloveniji. Že od ustanovitve je aktivni član in je bila solastnik Ljubljanske borze vrednostnih papirjev. Družba je vse od ustanovitve pa do borzne krize leta 2008 povečevala bilančno

vsoto in število strank. Delo družbe je obsegalo strokovno svetovanje na področju vrednostnih papirjev na domačih in tujih trgih, upravljanja premoženja, investicijskih storitev in podjetniških financ.

Predstavitev zavarovalniške agencije Z

Zavarovalniška agencija Z je bila ustanovljena leta 2008. Agencija se ukvarja s ponudbo in sklepanjem zavarovalniških produktov ter podobnih finančnih instrumentov. Agencija ima pogodbo z desetimi največjimi zavarovalnicami, ki delujejo v Sloveniji.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavke:

- organizacijska kultura je odraz nekega družbenega stanja v določenem časovnem obdobju,
- organizacijska klima se odraža v medsebojnih odnosih, zadovoljstvu zaposlenih, komuniciranju v organizaciji, strokovnosti in občutku pripadnosti zaposlenih do organizacije,
- od organizacijske kulture in organizacijske klime je v veliki meri odvisna uspešnost podjetja,
- predpostavke temeljijo na osnovi osebnih izkušenj v zgoraj omenjenih organizacijah.

Omejitve:

- ankete so bile izvedene med zaposlenimi v organizacijah, ne pa v samem vodstvu,
- omejitve pri predstavitvi določenih dimenzij organizacijske klime predstavlja varovanje zaupnih dokumentov posamezne organizacije

1.5 Metode dela

Pri pisanju diplomske naloge so bile uporabljene naslednje metode:

- opisna metoda, za teoretično predstavitev problema
- analitična metoda
- primerjalna metoda
- metoda ankete

V teoretičnem delu diplomske naloge smo opredelili pojma organizacijska kultura in organizacijska klima in podali opis dimenzij organizacijske klime.

V raziskovalnem delu naloge smo predstavili organizacije, opisali dejavnost in organizacijsko strukturo ter cilje in vizije organizacij. Na osnovi ankete med

zaposlenimi smo potem primerjali organizacijsko klimo v vseh treh organizacijah in podali ugotovitve ter zaključek.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska kultura in organizacijska klima sta pojma, ki skušata razložiti človekovo vedenje v organizaciji ter vpliv organizacije na obnašanje zaposlenih.

Pojem organizacijska kultura izhaja iz antropologije in sociologije, pojem organizacijska klima pa iz psihologije. Organizacijska klima je na nek način odraz organizacijske kulture (Kopriva, 2012, str. 1).

Organizacijsko kulturo tvorijo preteklost, tradicija in prihodnost. Za opredeljevanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija – analiza jezikov, ritualov, mitov. Organizacijsko kulturo oblikujejo vrednote, katerih nosilci so zaposleni v organizaciji. Organizacijska klima pa je v bistvu najbolj razširjena in najvplivnejša dimenzija organizacijske kulture.

2.1 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je globalen pojav in vpliva na organizacijsko klimo. Uspešnost podjetja ni odvisna samo od racionalnih dejavnikov, pač pa od tistih, ki odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti (Lipičnik, 1994, str. 239).

Organizacijska kultura sloni na filozofiji in prepričanju podjetja in jo opredeljujemo kot (Kralj, 1999, str. 38):

- nazor o podjetju z vero in zaupanjem vanj,
- sprejete politične, etične, ekonomske in tehnološke vrednote,
- pravila vedenja,
- stališča do znanja,
- norme o poslovanju.

1. osebnostni profil vodilnih ljudi	<ul style="list-style-type: none"> - življenjepisi: socialno poreklo, poklicni dosežki, delovna doba - vrednote in mentaliteta: ideali, smisel za vodenje, vizije, inovativnost
2. rituali in simboli	<ul style="list-style-type: none"> - rituali vodilnih: praksa na področju napredovanja, kadrovska selekcija, obnašanje na sejah - rituali sodelavcev: sprejemi obiskovalcev, telefonsko pozdravljanje, odnos do reklamacij - institucionalizirani rituali in konvencije: sprejemi gostov, pravila oblačenja, protokol sej ...
3. komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> - stil komuniciranja: razpoložljivost informacij in komunikacij, načini informiranja, komuniciranja - notranje in zunanje komuniciranje: predlogi, komunikacijski krog, službene poti

*Slika 1: Ključni dejavniki organizacijske kulture
(Vir: Kralj, 2009, str. 39)*

Po definiciji ima organizacijska kultura formalni del, ki je viden in obsega 10 odstotkov, ter neformalni del, ki je skrit in obsega okoli 90 odstotkov.

Formalni - vidni del organizacijske kulture sestavljajo: (Kralj, 2009, str. 39)

- strategija
- procesi
- organizacijska struktura organizacije
- javno dostopni podatki o podjetju
- javni pisni materiali

Neformalni – nevidni del organizacijske kulture sestavljajo:

- skrita pravila,
- norme obnašanja,
- dogme,
- razmerje moči,
- vrednote,
- medsebojni odnosi,
- status,
- tabuji in predsodki,
- organizacijska klima.

Kultura v organizaciji ne nastane sama, temveč jo mora oblikovati menedžment skupaj z zaposlenimi. Uspešno delovanje organizacijske kulture ustvarja notranjo motivacijo, ki jo sestavljajo: akcijska naravnost, tržna usmerjenost, priložnost podjetnim, življenje v skladu z vrednotami, enostavna in fleksibilna organizacija, vodenje z vzorom. Podjetja, ki želijo biti uspešna, morajo upoštevati navedene strategije za ustvarjanje organizacijske kulture. Taka podjetja tudi omogočajo zaposlenim določeno stopnjo avtonomije in so decentralizirano organizirana.

2.2 Organizacijska klima

Organizacijska klima je pojem, s katerim pojasnjujemo odnose zaposlenih znotraj organizacije. Organizacije se med seboj razlikujejo zaradi organizacijske klime, ki je dejansko odraz določenega vzdušja v organizaciji. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih oziroma od nje je odvisna uspešnost organizacije (Gilmer, 1996, str. 60).

Klima v določeni meri vpliva na rezultate v organizaciji (Lipičnik, 1994, str. 229). Organizacijski klimi se človek prilagodi. Na primer v organizaciji, v kateri delo ni dobro organizirano ter zaposleni nimajo neke želje po znanju in napredku, tudi sposoben posameznik težko pride do izraza. Sčasoma pridobi navade ostalih ali pa menja delovno okolje. Taka klima človeku škoduje in dolgoročno negativno vpliva na poslovanje organizacije. V kolikor gre za pozitivno delovno okolje, ki je spodbujajoče naravnano do svojih zaposlenih – taka klima je posamezniku koristna.

Kadar odnosi v organizaciji temeljijo na medsebojnem sodelovanju, zaupanju in toleranci ter so zaposleni zadovoljni s svojim delom in tudi z zaslužkom, potem so visoko produktivni in organizacija posluje v skladu z zastavljenimi cilji.

Organizacijskih klim je več vrst, in sicer motivacijska, inovativna, podjetniška, organizacijska, raziskovalna. Glede na vzdušje in cilje organizacije potem vodilni posvečajo pozornost tistemu področju, kjer je podjetje šibko. Pomembno je, da ljudje novo dimenzijo dojamajo, jo začutijo, sprejmejo in ji podredijo svoja obnašanja.

Ko se ljudi pripravljajo na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in vedenje, gre za proces ustvarjanja klime (Lipičnik, 1994, str. 240).

Vsak zaposleni si ustvari neko subjektivno predstavo o organizaciji, na katero vplivajo organizacijski procesi, struktura, izkušnje, sposobnosti in znanja posameznika.

Merjenje organizacijske klime in organizacijske kulture se izvaja preko merjenja naslednjih dimenzij organizacijske klime in kulture (Mihalič, 2006, str. 259):

- dimenzija doseganja uspešnosti in učinkovitosti,
- dimenzija razumevanja razvoja strategije,

- dimenzija organiziranja in odgovornosti,
- dimenzija vodenja,
- dimenzija kvalitete in kvantitete dela,
- dimenzija delovne prizadevnosti,
- dimenzija razvoja in upravljanja kariere,
- dimenzija internega komuniciranja,
- dimenzija medosebnih odnosov,
- dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- dimenzija motivacije in nagrajevanja,
- dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti.

2.3 Osebnost

Ko govorimo o organizacijski klimi, nam je jasno, da je ključni faktor človek, s svojimi osebnostnimi lastnostmi. Vsak posameznik vpliva na posamezne oblike dimenzij organizacijske klime. Posameznik s svojimi osebnostnimi lastnostmi je prisoten pri oblikovanju prav vsake posamezne dimenzije organizacijske klime.

Na področju proučevanja osebnosti obstaja množica teorij, vsaka pa na svoj način osvetljuje različne aspekte človekove osebnosti.

Freud je strukturo osebnosti prikazal skozi delovanje IDA, EGA in SUPEREGA (<http://www2.arnes.si/~jcurk/TEORIJE/freud.html>)

ID ali **ONO** so človekovi prvinski nagoni (biološki: po hrani, vodi, izogibanju bolečini, seksualnosti, boju za preživetje). ID je vir energije za doživljanje in vedenje. Ne zanima ga, kaj je prav in kaj narobe, išče zadovoljitev svojih nagonov. Delovanje IDA v vsakdanjem življenju doživljamo kot vzgibe, ki jih ne moremo nadzorovati in obvladovati. ID je nezaveden proces.

EGO ali **JAZ** se začne razvijati, ko se nagonom postavijo na pot zahteve in omejitve okolja. Ego zaznava in upošteva realni svet. Je večinoma zavesten (nezavedni del ega so npr. obrambni mehanizmi). EGO zagotavlja toliko zadovoljitev nagonov in na takšne načine, kot to dopušča socialna realnost.

SUPEREGO ali **NADJAZ** se začne razvijati zadnji, iz ega (okrog 3. leta), ko začno starši in drugi ljudje otroka učiti, kaj lahko in česa ne sme, kaj je prav in kaj narobe. Te zapovedi in prepovedi okolja, družbene norme, moralna pravila, se strukturirajo v SUPEREGO. Če jih kršimo, dobimo občutek krivde in slabe vesti. SUPEREGO je deloma zaveden, deloma nezaveden.

Drugačne poglede na teorijo osebnosti je podal Jung. Jungova tipologija predvideva, da se ljudje med seboj razlikujejo v izbiri dveh odnosov. Ta dva nasprotujoča si odnosa posameznika do okolja sta ekstravertnost in introvertnost. Ekstravertni posameznik usmerja mentalno energijo na osebe in objekte zunaj sebe, medtem ko introvertni posameznik usmerja svojo mentalno energijo na koncepte in ideje znotraj sebe. Za ekstravertne posameznike je značilno, da so uslužni, odprti, se zlahka

znajdejo v vsaki situaciji, hitro navezujejo odnose, sprejemajo nove izzive, ne da bi globlje razmišljali o posledicah. Nasprotno pa je za introvertne posameznike značilno, da so obotavljivi, vase zaprti ter nezaupljivo opazujejo (Šemrov, 2011, str. 26).

Procesi, ki določajo razlike med posamezniki v iskanju in procesiranju informacij, so mišljenje in čustvovanje ter intuicija in čutenje. Mišljenje predstavlja intelektualno funkcijo, pri čustvovanju pa gre za neko vrsto ovrednotenja določenih pojavov oziroma situacij (Šemrov, 2011, str. 26). Čutenje ima zaznavno – realno funkcijo, intuicija pa predstavlja zaznavanje, ki je posledica nezavednih procesov (Hall v Šemrov, 2011, str. 46). Prvi par predstavlja racionalno funkcijo, saj oba procesa uporabljata razum, presojo in abstrakcijo, drugi par pa iracionalno funkcijo, saj temelji na čutni zaznavi okolice.

Vsak posameznik poseduje vse štiri procese, ki pa nikakor niso enako razviti. Introvertnost in ekstravertnost se lahko povezujeta s katerikoli od štirih procesov in tako se oblikujejo različni osebnostni tipi.

Če samo pogledamo tip osebnosti npr. v komerciali nekega podjetja, potem pa npr. v oddelku informativnih sistemov, se da ugotoviti - posplošeno, da so v komerciali zaposleni izrazito ekstravertni ljudje, medtem ko so – na splošno gledano, programerji bolj introvertne osebnosti.

Osebnostne lastnosti posameznika se v veliki meri povezujejo z delom in razvojem kariere, vsekakor pa vplivajo na oblikovanje organizacijske klime v podjetju. Tudi pri samem zaposlovanju naj bi kadrovske službe na osnovi določenih psiholoških testov kandidatov lahko sklepale, kakšno področje dela – v okviru pridobljene izobrazbe, bi kandidatu najbolj ustrezalo. Na tem področju je potem zaposleni tudi bolj uspešen, ker res lahko izkoristi tudi svoje dane osebnostne potenciale.

2.4 Opredelitev in opis glavnih dimenzij organizacijske klime

Najpomembnejše dimenzije organizacijske klime so :

1. odnos do dela
2. odnos zaposlenih do organizacije
3. motivacija zaposlenih in nagrajevanje
4. notranje komuniciranje
5. medsebojni odnosi, vključno z vodstvom
6. zadovoljstvo zaposlenih
7. izobraževanje zaposlenih v organizaciji

2.4.1 Odnos do dela

Odnos do dela je pogojen z zadovoljstvom zaposlenih. Če ljudje v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe – delo jim omogoča eksistenco in samopotrditvev – potem je njihov odnos do dela odgovoren in si prizadevajo za doseganje skupnih ciljev. Zaposleni stremijo k izboljšanju delovnega procesa, k pridobivanju novih znanj in želijo povečati produktivnost.

Drug pomemben dejavnik, ki vpliva na odnos do dela, je vodenje s strani menedžmenta. Če je ta pristop pozitiven, spoštljiv do posameznega zaposlenega, potem si zaposleni bolj prizadevajo in z večjim zadovoljstvom pristopijo k delu. Pripravljeni so pridobivati nova znanja, ne glede na stopnjo odgovornosti delovnega mesta, ki ga zasedajo. Tu je prisotna seveda tudi delovna zavest in ozaveščenost posameznika. Odnos do dela ne nazadnje pogojuje tudi varnost zaposlitve, ki je v današnjih časih zelo pomemben faktor. Zaposleni dajejo predloge za izboljšave delovnih procesov, ker vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest. Prizadevajo si za dobre medsebojne odnose, sodelovanje in pomoč ter izmenjavo delovnih izkušenj.

Če zaposleni poznajo poslovne cilje in rezultate organizacije, potem je njihov odnos do dela drugače motiviran, zavedajo se pomena določenih aktivnosti.

Delo kot vrednota je trenutno v stanju stagnacije, v nekaterih evropskih državah celo izgublja pozitivni pomen (Boštjančič, 2005, str. 4). Razlogi za to so v novi tehnologiji in reorganizaciji, ki izpodriva delavce z delovnih mest. Drugi dejavnik je vedno večja specializacija delovnih mest, kar zahteva stalno usposabljanje in izobraževanje. Tretji dejavnik je kapitalizem, ki od delodajalcev zahteva samo rezultate, od delojemalcev pa vsak dan večjo produktivnost. Na delo se gleda bolj kot na ekonomski vir, ne kot na vrednoto, ki nam prinaša nekaj pozitivnega in nas izpolnjuje.

2.4.2 Odnos zaposlenih do organizacije

Odnos zaposlenih do organizacije se kaže v pripadnosti zaposlenih (Mihalič, 2006, str. 270). Pripadnost pogojuje način komunikacije s strani vodstva ter vključevanje zaposlenih v sodelovanje pri odločanju. Večje kot je zadovoljstvo zaposlenih, večja je pripadnost in s tem tudi kvaliteta odnosa zaposlenih do organizacije. Boljši odnos zaposlenih do organizacije je tam, kjer je vodenje demokratično.

2.4.3 Motivacija zaposlenih in nagrajevanje

*Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi,
da naredijo tisto, kar hočete vi,
zato ker to tudi sami hočejo.*

Dwight D. Eisenhower

Motivacija je definirana kot proces spodbujanja hotenj in motivov, ki nastanejo v človekovi notranjosti oziroma okolju in usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Scott, Mitchell, v Pezdirc, 2008, str. 2).

Proces motivacije sestoji iz treh sestavin:

- identifikacija nezadovoljene potrebe
- določitev cilja
- opredelitev akcije, s katero bo ta cilj dosežen (Možina, Lipičnik, 1987, str. 138).

Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo intelektualno in fizično energijo, uvedejo individualne aktivnosti, usmerjajo vedenje, določajo smer, intenzivnost in trajanje (Bahtirajević – Šiber v Pezdirc, 2008, str. 34).

Osnovni elementi motivacije



Motivacija je dejansko sredstvo, s katerim dosežemo, da posameznik oziroma skupina naredi tisto, kar se od njega pričakuje.

Motivacijski dejavniki

Trije najpomembnejši motivacijski dejavniki so (Lipičnik, 1998, str. 163):

1 – individualne razlike, lastnosti posameznika, ki so mu omogočile neko delovno mesto;

2 – lastnosti dela oziroma aktivnosti zaposlenega v delovni situaciji – različno delo zahteva različne sposobnosti, ki jih delimo na fizične (moč, odzivnost, hitrost) in duševne (splošna inteligentnost);

3 – organizacijska praksa – sistem, ki pogojuje učinke zaposlenih na delovnem mestu, to so pravila, splošna politika organizacije, plačilo, nagrade.



Slika 2: Grafični prikaz motivacijskih dejavnikov
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 162)

Motivacijski model

Pri izoblikovanju motivacijskega modela organizacije je potrebno upoštevati naslednje lastnosti:

- pričakovanja – zaposleni so zadovoljni, če vidijo, da z vloženim delom uresničijo svoje cilje;
- pravičnost – zaposleni prejemajo za enake vloške enako plačilo;
- enakost – zaposleni od organizacije pričakujejo, da bodo dobili tolikšno vrednost, kolikor truda so vložili. V kolikor ne dobijo pričakovane vrednosti, lahko ovirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravičnejše plačilo, lahko pride do predčasnih prekinitev dela in povečanja odsotnosti z dela.

Ko se sprašujemo o motivaciji zaposlenih, si moramo zastaviti vprašanje, ZAKAJ ČLOVEK DELA. (Lipičnik, 1998, str. 155). Prvi odgovor se glasi – za lastno eksistenco. V nadaljevanju pa zato, da se uveljavi in dobi samopotrditev.

Vrste motivov

Motivi se lahko razvrstijo na več načinov:

1. glede na vlogo:

- a) primarni motivi, to so motivi, s katerimi ljudje zadovoljimo primarne potrebe,
 - b) sekundarni motivi, to so tisti, ki vzbujajo zadovoljstvo, v kolikor niso zadovoljeni, ne ogrožajo življenja;
2. glede na nastanek:
 - a) podedovani in
 - b) pridobljeni.
 3. glede na razširjenost:
 - a) univerzalni,
 - b) regionalni in
 - c) individualni.

V organizaciji se srečujemo z različnimi željami in interesi, lahko so emocionalni in razumski, prvi vodijo v zadovoljstvo, drugi pa v učinek in posledično so tudi cilji različni (Lipičnik, 1998, str. 161). Skladnost ciljev zaposlenih ni edino zagotovilo za uspešnost organizacije, organizacija je uspešna zaradi uravnoteženosti ciljev med emocionalnimi in razumskimi komponentami. Dejavnosti, ki vodijo do cilja, spreminjajo pričakovanja. Če pričakovanja za posameznika niso pomembna, doseganje cilja zanj ni bistveno – ni motivacije. Kadar pa so pričakovanja za posameznika pomembna in je cilj dosegel, bo verjetno ta cilj še povečal. Postavljanje višjih ciljev je povezano s pomembnostjo cilja in s stopnjo njegovega doseganja.

Nekateri ljudje se neradi lotevajo lažjih nalog in si postavijo težje cilje, da bi potem težavnost zmanjšali. Drugi si postavijo lažje cilje in si potem glede na zmogljivost težavnost naloge zvišujejo. Ker je vsak človek individuum, imamo tudi različne motive. Nekateri zaposlene motivira denar, druge varnost zaposlitve, spet drugi v delu iščejo izzive.

Motivacijska teorija Maslowa:

Po Maslowu človek najprej želi zadovoljiti primarne biološke potrebe, kar mu omogoča preživetje, nato notranje višje potrebe – po varnosti, pripadnosti, ljubezni, po ugledu, samospoštovanju, zadnja pa je želja po razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti. Za menedžerje je ta teorija zelo uporabna, ker z njo na osnovi vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji. Velika pričakovanja so lahko posledica velike motivacije, ali pa posledica premajhnih pridobitev. Veliko zadovoljstvo ni nujno povezano z velikim učinkom. Pomemben motivacijski dejavnik je enakost; zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno toliko vrednot, kolikor so vložili truda.

Kariera kot motivacijsko sredstvo

Posebne vrste motivacijsko sredstvo je tudi kariera (Lipičnik, 1998, str. 179). Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in organizacija, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje:

- pomagati zaposlenim, ugotoviti zmožnosti in oblike za sedanje in prihodnje delo,
- približati in združiti osebne cilje in cilje organizacije,
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor,
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo,
- dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero,
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Osnovno, kar lahko od načrtovane kariere pričakujeta organizacija in posameznik, je posameznikovo prizadevanje za uresničitev začrtane kariere. Posameznik je za napredek pripravljen nekaj storiti. V dobrih organizacijah je to navadno tisto, kar organizacija potrebuje.

Nagrajevanje zaposlenih kot del motiviranja

Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti – na ustvarjanju vrednosti (Mihalič, 2006, str. 216).

Organizacija mora zaposlene motivirati s plačo in ne za plačo. Če se zaposleni navadijo, da za storjeno delo vedno kaj dobijo, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljena delavec in delodajalec (Zupan, 2001, str. 163).

Pri oblikovanju sistema plač mora podjetje upoštevati:

- vlogo sistema plač in nagrajevanja glede na ravnanje s človeškimi viri,
- konkurenčnost plač,
- notranjo strukturo plač,
- ovrednotenje prispevka zaposlenih k uspešnosti podjetja,
- odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač.

Poznamo dve obliki nagrajevanja zaposlenih, in sicer :

- a) materialno nagrajevanje zaposlenih – to je najpogostejša oblika nagrajevanja. Zaposleni prejmejo plačilo v denarju, v obliki dodatnih nagrad za izjemno delo oziroma prizadevnost, potem so tu še dodatna zavarovanja (za vodilne delavce), službeni avtomobili, potovanja, izobraževanja. Denarno plačilo se postavlja v ospredje takrat, ko niso zadovoljene temeljne človeške

potrebe. V tistih delovnih organizacijah, kjer dobro poslujejo, denar ni glavni motivacijski dejavnik;

- b) nematerialno nagrajevanje zaposlenih – javna pohvala, zanimivo delo, vsebina dela, samostojno delo, vodenje in organiziranost dela, delovni pogoji.

Pri izvajanju motiviranja v organizaciji morajo vodje upoštevati dejstvo, da zaposlene motivirajo različni dejavniki, zato je potrebno, da je pristop do posameznega zaposlenega individualen in se stvari ne posplošujejo. Delovne naloge se prilagodijo in razdelijo tako, da vsak posameznik lahko uresniči svoje cilje.

2.4.4 Notranje komuniciranje

Pojem komuniciranja opredelimo kot prenos informacij med oddajnikom in prejemnikom. To je način izmenjavanja idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev. Komunikacija je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovanje, poslovati pa pomeni opravljati delo za cilje organizacije, ki ji udeleženec v organizaciji pripada (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 20).



*Slika 3: Potek komunikacije
(Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 20)*

Pošiljatelj je oseba ali skupina ljudi, ki sporočilo pripravlja in oddaja.

Prejemnik je oseba ali skupina ljudi, ki ji je sporočilo namenjeno in ki to sporočilo sprejme.

Sporočilo je dejstvo ali mnenje, ki ga pošiljatelj želi posredovati. Mora biti razumljivo, kratko, jasno in logično.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika. Sporočilo je lahko posredovano po različnih sredstvih: preko računalnika, telefona, v obliki pisnega sporočila, v neposrednem pogovoru.

Vrste komuniciranja so: interno, eksterno, krizno, tržno, multimedijsko.

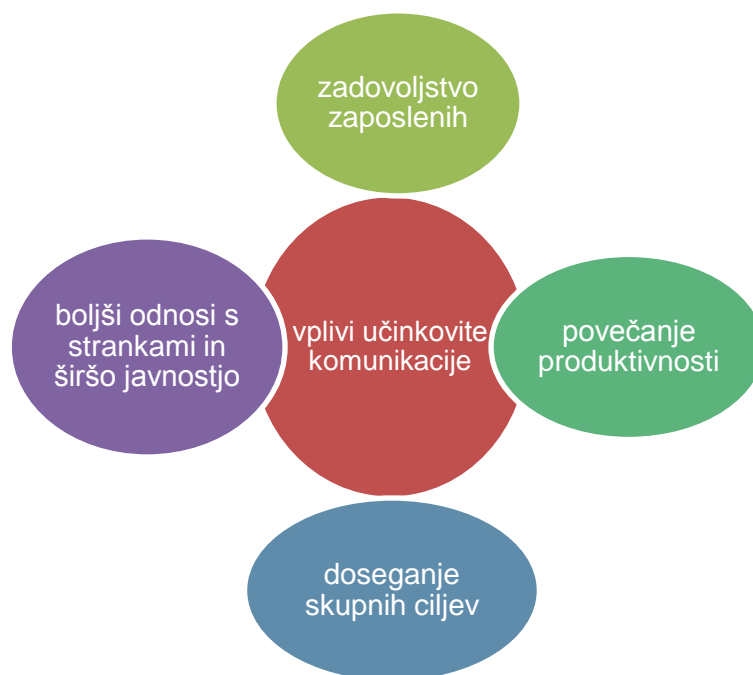
Kot dejavnik organizacijske klime je za nas pomembno predvsem **notranje oziroma interno** komuniciranje. To je komuniciranje, ki poteka znotraj organizacije – med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom organizacije.

Komunikacija je med zaposlenimi v organizaciji izrednega pomena. Med sodelavci preživimo skoraj tretjino svojega življenja. S komunikacijo oblikujemo medsebojne odnose, tako v privatnem življenju kot tudi v delovni organizaciji. Za dobre medsebojne odnose se je potrebno potruditi, posebno v organizaciji, kjer zaposleni sodelavcev ne zbiramo, pač pa je to določeno. Vežejo nas skupni poslovni interesi. Učinkovito interno komuniciranje je eden glavnih dejavnikov uspešne organizacije. Zlasti je uspešna interna komunikacija odvisna od vodstva in menedžment, na komunikacijo vplivata velikost in struktura organizacije ter njena hierarhija.

Funkcije interne komunikacije (Jensko, 2012, str. 9):

1. širjenje in krepitev organizacijskih ciljev,
2. koordinacija zaposlenih,
3. povratne informacije,
4. socializacija zaposlenih.

Namen interne komunikacije je, da ustvarja pretok informacij med zaposlenimi in sicer po eni liniji med vodstvom in zaposlenimi, po drugi liniji pa med samimi zaposlenimi.



*Slika 4: Vplivi učinkovite komunikacije
(Vir: Florjančič, Ferjan, 2000, str. 103)*

Interna komunikacija je pomembna, ker spodbuja zaposlene, da po svojih najboljših zmožnostih prispevajo k ciljem organizacije (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 23). Komunikacija je lahko enosmerna, če želimo, da je prejemnik v podrejenem položaju. Če želimo večjo enakopravnost, uporabljamo dvosmerno komunikacijo. Komunikacija je učinkovito vzpostavljena, zaposleni se poistovetijo s cilji organizacije in sprejmejo njeno vizijo. Boljše komuniciranje okrepi podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj pripadni zaposleni pojasnjujejo in zagovarjajo stališča organizacije tudi navzven.

Strategija komuniciranja

V tistih organizacijah, ki kot poslovno strategijo izberejo poslovno učinkovitost, je tudi notranje komuniciranje bolj osredotočeno k ustvarjanju boljšega zavedanja zaposlenih o vlogah in prioritetah (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 25). V podjetjih, ki so blizu potrošniku, je potrebno, da komunikacija poudarja prilagodljivost in dovezetnost zaposlenih za spremembe, jih seznanja s pogledi in zahtevami strank, potrošnikov in omogoča seznanjanje vodstva z reakcijami potrošnikov. V takih organizacijah je možna tudi komunikacija od spodaj navzgor, ker osebje, ki je v neposrednem stiku s potrošniki, seznanja vodstvo z reakcijami, željami in potrebami potrošnikov. Tista podjetja, ki so usmerjena v novo tehnologijo, pa morajo s pomočjo komunikacije povečati inovativnost in seznanjati zaposlene z novostmi.

Namen internega komuniciranja:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih in
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

2.4.5 Medsebojni odnosi

Glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih so medsebojni odnosi eden najpomembnejših dejavnikov. Medsebojni odnosi so odvisni od stopnje demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov v organizaciji. Medosebni odnosi so pomembni tako za emocionalni kot intelektualni razvoj osebnosti. Izvirajo iz nas samih, naših osebnih odnosov in so usmerjeni na druge (Možina, 2004, str. 162). Medosebni odnosi so pomembni:

- za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije,
- za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale,
- za humanizacijo človeka in njegovega dela.

Poznamo več oblik medosebnih odnosov v organizaciji:

1 – *avtoritativni medosebni odnosi* – za take odnose je značilno, da je zastavljena stroga meja med vodstvom in zaposlenimi. Komunikacija je enosmerna, od zgoraj navzdol. Vodja ne dopušča drugega mnenja. Med zaposlenimi se ne ustvari zaupanje in medsebojno sodelovanje. Odnosi temeljijo na dajanju direktiv, ukazovanju in kontroli. V takšnem ozračju se ne razvijejo kvalitetni odnosi;

2 – *demokratični medosebni odnosi* – pri demokratičnih medosebnih odnosih vodstvo in zaposleni sodelujejo konstruktivno. Odnosi temeljijo na medsebojnem sodelovanju, dogovarjanju in izmenjavi izkušenj za doseganje skupnih ciljev.

Medosebne odnose lahko opredelimo kot (Možina, 2004, str. 194):

- odnos posameznika do posameznika,
- odnos posameznika do skupine,
- odnos skupine do skupine,
- odnos posameznika do sebe (samokritičnost).

Velik vpliv na odnose med zaposlenimi imajo vodje, ki dobre odnose lahko spodbujajo z demokratičnim načinom vodenja.

Konfliktni odnosi nastanejo v okolju, ki je izrazito negativno, diktatorsko, kjer osebno prepričanje oziroma mnenje posameznika o določenem problemu sploh ni zaželeno. Vsak posameznik nastopa kot individuum in išče ugodnosti oziroma privilegije samo zase.

Konfliktni odnosi so lahko posledica nespoštovanja predpisanih norm ali pa nastanejo zaradi osebnostnih lastnosti posameznikov. Konfliktni odnosi so lahko prikriti ali odkriti.

Vzroki za konflikte so:

- razlike v ciljih,
- razlike v načinu za doseganje ciljev,
- tekmovanje za doseganje tehničnih, finančnih in kadrovske privilegijev,
- delovne skupine.

Temelji za ustvarjanje medsebojnih odnosov so:

- vedenjske norme,
- kakovost organizacije,
- sistem informiranja,
- stopnja strokovnega, splošnega in osebnega znanja, stopnja posameznikove delovne morale.

Poleg teh dejavnikov na medsebojne odnose vplivajo še delovno, poslovno in družinsko okolje.

Predlogi za preprečevanje nastanka slabih medosebnih odnosov v organizaciji so:

- zaposleni morajo biti seznanjeni s svojimi delovnimi nalogami, pravicami in dolžnostmi,
- njihov trud mora biti nagrajen,
- obveščeni morajo biti o morebitnih spremembah,
- treba je upoštevati sposobnosti, znanje in interese posameznika,
- iskreni, odkriti odnosi.

Za dobre odnose moramo poznati sebe, sodelavce in jih spoštovati. Moramo se znati prilagajati, svoje interese pa doseči z dogovarjanjem.

2.4.6 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih zajema zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta (Mihalič, 2006, str. 266). Obsega zadovoljstvo pri sodelovanju z nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s fizičnimi pogoji dela, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo in z delovnim časom.

Zadovoljen in cenjen delavec v največji možni meri prispeva k uspehu podjetja. Pogoji za zadovoljstvo delavca ter povečanja njegove uspešnosti in produktivnosti so:

- definiranje pričakovanj in jasno zastavljeni cilji,

- spodbujanje sposobnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije,
- motivacija.

Zadovoljstvo zaposlenega je definirano kot pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu (Mihalič, 2006, str. 266). Nezadovoljstvo zaposlenih je najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz organizacije. Da bi se izognili takim posledicam, morajo v organizacijah vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva. Kajti isto delovno okolje je različno primerno za različne ljudi. Zadovoljstvo zaposlenih pomeni partnerstvo med zaposlenimi in menedžmentom, ki ob podpori tehnološke infrastrukture dosega skozi ustrezno usposobljenost in motiviranost zaposlenih skupne poslovne cilje (Jensko, 2011, str. 18).

2.4.7 Izobraževanje zaposlenih

Eden pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na organizacijsko klimo v podjetju, je izobraževanje zaposlenih. Uspešna podjetja oziroma organizacije se zavedajo, da je njihov uspeh odvisen od uspešnosti posameznika v organizaciji. Ključ do uspeha v današnjem času hitrega napredka in razvoja tehnologije pa je vsekakor znanje zaposlenih.

Možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja, dodatne informacije, pomoč, nasveti, pripomorejo k večji motiviranosti in pridobivanju znanj. Tako se z novimi znanji in spoznanji pridobivajo odgovori na to, kako so posamezniki za podjetje pomembni, občutek večje pripadnosti podjetju, izboljša se komunikacija med zaposlenimi, povečajo pa se tudi koordinacija in integracija ter motivacija za opravljanje delovnih nalog. Izobraževanje po teoriji človeškega kapitala posledično pripelje do večje delovne in poslovne uspešnosti (Bizjak, 2013, str. 363).

Uspešne organizacije se danes zavedajo, kako velik potencial so znanja željni zaposleni, zato vlagajo v izobraževanje in dodatno usposabljanje ljudi v podjetju. Vendar pa se organizacije vedno manj poslužujejo klasičnega izobraževanja in vedno bolj prihajajo v veljavo sodobne oblike pridobivanja znanja: rotacijsko izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, e-izobraževanje in druge oblike vseživljenjskega učenja. Izobraževanje v organizacijah je bolj načrtno, sistematično in praktično usmerjeno. Pridobivanje znanj se vedno bolj kompenzira s sistemom nagrajevanja. Možnost koriščenja določenih izobraževanj je tudi stimulacija za zaposlene za čim bolj uspešno delo.

Pomembno vlogo v nekaterih uspešnih organizacijah imajo menedžerji znanja, coachi, interni mentorji. Uvajajo se varčevalne sheme v namen izobraževanja zaposlenih.

Oblike in vrste izobraževanja so:

- izobraževanje – to je sistematičen in načrten proces pridobivanja splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj;
- izpopolnjevanje – je sistematičen proces dopolnjevanja, poglobljanja in sistematizacije predhodno pridobljenih znanj;
- usposabljanje – je razvijanje in pridobivanje specifičnih znanj v okviru delovnega mesta, ki ga zaposleni zaseda.

Izobraževanje zaposlenih je lahko individualno, timsko ali skupinsko. Izobraževanje lahko poteka ob delu in iz dela, izpopolnjevanja na konferencah, eksterna izobraževanja, strokovna predavanja, simpoziji in podobno.

Najsodobnejše oblike pridobivanja znanja so:

- rotacijsko usposabljanje – učinkovito je pri razvoju bodočih vodilnih kadrov, da pridobijo široka znanja z vseh področij poslovanja;
- simulacijsko izobraževanje – zasnovano je na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju določenih nalog. Najbolj pogosto se uporablja za pripravo zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe;
- e-učenje – postaja najhitrejši način učenja. S pomočjo virtualnih učilnic se ponujajo velike možnosti študija na vseh nivojih.

Vloga vodij pri izobraževanju

Primarna in glavna naloga vsakega vodja je prenos znanj. Vodja mora sistematično prenašati svoje znanje na sodelavce ter poskrbeti za to, da tudi sodelavci prenašajo znanje nanj in na sodelavce. Vodje so dolžni izdelati karierne načrte zaposlenih, vodijo se redni letni razgovori, načrti izobraževanja in oblike ocenjevanja zaposlenih.

3 PREDSTAVITEV PODJETIJ

3.1 Predstavitev banke X

Banka X je bila kot samostojna delniška družba ustanovljena leta 1996. To je univerzalna banka, ki opravlja storitve za pravne in fizične osebe ter samostojne podjetnike. **Banka X** glede na obseg bilančne vsote, številu zaposlenih in razvejanosti poslovne mreže spada med srednje velike banke.

Poslanstvo

Banka X s ponudbo različnih bančnih storitev želi podjetjem in posameznikom pomagati k uresničitvi njihovih načrtov, ciljev in želja. Zaposlenim se omogoča osebni in poklicni razvoj, napredovanje. Notranja organiziranost in visoka motiviranost zaposlenih sta pogoj za doseganje želene ravni kakovosti storitev, produktivnosti in dolgoročne rasti banke.

Vizija

Banka X želi ostati zanesljiva in zaupanja vredna finančna institucija. S kakovostnimi storitvami ter individualnim pristopom do strank bo ohranila mesto srednje velike slovenske univerzalne banke, ki jo odlikujejo suvereni in zaupanja vredni bančniki.

Vrednote

- varnost,
- poslovna učinkovitost,
- etičnost,
- prilagodljivost,
- sodelovanje.

Dejavnosti

- Bančne storitve so sprejemanje depozitov od javnosti ter dajanje kreditov za svoj račun.
- Banka ima dovoljenje za opravljanje vzajemno priznanih finančnih storitev.
- Banka lahko opravlja naslednje vzajemno priznane finančne storitve po 10. členu ZBan-1:
 1. sprejemanje depozitov;
 2. dajanje kreditov;
 3. izdajanje in upravljanje plačilnih instrumentov (na primer bančnih menic in potovalnih čekov);
 4. izdajanje garancij in drugih jamstev;

5. trgovanje za svoj račun ali za račun strank: z instrumenti denarnega trga, s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli, s standardiziranimi terminskimi pogodbami in opcijami, z valutnimi in obrestnimi finančnimi instrumenti, s prenosljivimi vrednostnimi papirji;
6. sodelovanje pri izdaji vrednostnih papirjev in storitve, povezane s tem;
7. svetovanje in storitve v zvezi z združitvami in nakupom podjetij;
8. upravljanje z naložbami in svetovanje v zvezi s tem;
9. hramba vrednostnih papirjev in druge storitve, povezane s hrambo;
10. oddajanje sefov;
11. investicijske ter pomožne investicijske storitve in posli.

Banka lahko opravlja tudi dodatne finančne storitve in sicer posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic po zakonu, ki ureja zavarovalništvo (Letno poročilo banke X).

3.2 Organizacija banke X

Poslovanje banke X je določeno skladno z zakonskimi določili v statutu banke in poteka preko poslovnih procesov.

Poslovni proces povezuje med seboj povezana opravila, ki predstavljajo zaokroženo delovno področje in določen del skupnih nalog banke. Izvajanje je organizirano v okviru služb in sektorjev.

Poslovne procese delimo na:

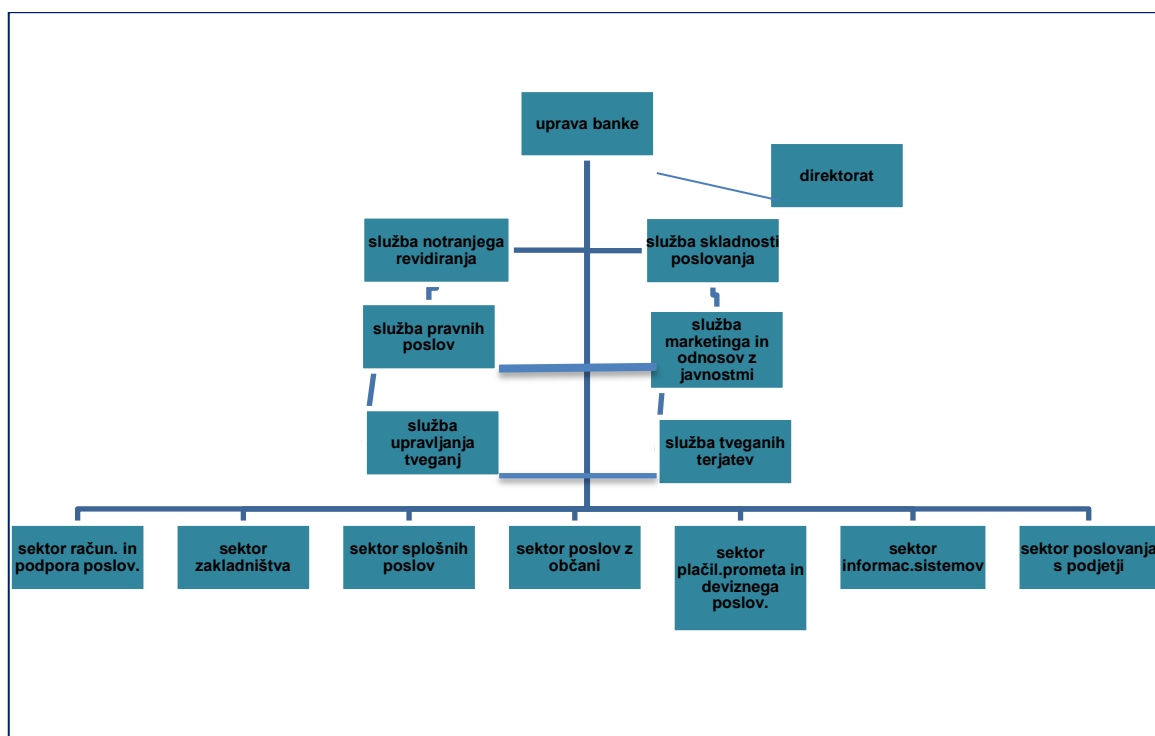
- **osnovne bančne procese:** proces zbiranja vlog, proces plasiranja sredstev, proces devizno – valutnega poslovanja, finančni proces, proces ostalih bančnih storitev, proces dodatnih finančnih storitev, proces izvajanja plačilnih storitev, proces svetovanja;
- **podporne procese:** kadrovski proces, računovodski proces, splošni proces, varstveni proces, razvojni proces, proces tržnega komuniciranja;
- **upravljalne procese:** proces upravljanja banke, proces vodenja banke, načrtovalni proces, organizacijski proces, proces notranjega revidiranja, informacijski proces, proces spremljanja skladnosti poslovanja, proces upravljanja tveganj, proces upravljanja tveganih terjatev.

Delavci banke izvajajo naloge trajnega značaja v funkcionalnih organizacijskih enotah služb in sektorjev, ki se oblikujejo v skladu z:

- obsegom nalog,
- možnostmi združevanja posameznih poslovnih procesov,
- možnostmi usklajenega izvajanja programa banke na posameznih področjih.

V banki so organizirane naslednje službe in sektorji s svojo podstrukturo:

1. direktorat,
2. služba notranjega revidiranja,
3. služba pravnih poslov,
4. služba upravljanja tveganj,
5. služba marketinga in odnosov z javnostmi,
6. služba tveganih terjatev,
7. služba skladnosti poslovanja,
8. sektor poslovanja s podjetji,
9. sektor zakladništva,
10. sektor plačilnega prometa in deviznega poslovanja,
11. sektor poslov z občani,
12. sektor računovodstva in podpore poslovanju,
13. sektor splošnih poslov in
14. sektor informacijskih sistemov (Letno poročilo, Pravilnik banke X).



Slika 5: Organizacijska struktura v banki X
(Vir: Pravilnik o organizaciji banke X, 2012)

3.3 Organizacijska kultura banke X

Vodstvo banke in delavci banke pri svojem delu ravnajo in se zavzemajo za vzpostavitev ustrezne organizacijske kulture, spodbujajo pozitivno delovno okolje in upoštevajo visoke strokovne in etične standarde. Osnovna in glavna dejavnost banke je povezana z denarjem, zato je najpomembnejša vrednota banke poštenost in ločevanje med osebnimi in poslovnimi interesi. S tako organizacijsko kulturo je v banki zagotovljeno pošteno izvajanje poslovnih dejavnosti v skladu s statutom banke.

Vsaka organizacijska enota v banki mora zagotoviti skladnost svojega delovanja z načeli skrbnega gospodarja in vrednotami banke tako, da zaposleni svoje delo in naloge opravljajo zakonito in strokovno. Delavci opravljajo svoje delo v skladu z načeli etičnih vrednot, skrbnosti, vestnosti, poštenja, strokovnosti in profesionalnosti na način, da s svojim delom in vedenjem v banki in zunaj nje ne škodijo njenemu ugledu.

Vsaka organizacijska enota je v okviru pooblastil odgovorna za načrtovanje in realizacijo poslovnih ciljev. Opravljati mora kontrole v okviru svojih pristojnosti in za odkrivanje neskladnega ravnanja obvestiti pristojne službe.

Odgovornost

Člani uprave, direktor direktorata, svetovalec uprave, pooblaščen v upravi, svetovalci ter vodje služb in sektorjev odgovarjajo za:

1. zakonitost poslovanja,
2. izvajanje splošnih in posamičnih aktov banke,
3. spodbujanje takšne organizacijske kulture, ki zagotavlja izvajanje poslovnih dejavnosti skrbnega gospodarja,
4. izvajanje politike strokovnih in etičnih standardov,
5. zakonitost in skladnost predlogov,
6. pravočasno ukrepanje in predlaganje ukrepov za uresničevanje poslovnih ciljev banke,
7. varnost pri delu.

Kadrovska struktura

Na zadnji dan leta 2012 je bilo v **banki X** 416 zaposlenih. Na novo se je v banki zaposlilo 21 delavcev, medtem ko jih je 35, večinoma na račun upokojitev, v letu 2012 iz banke odšlo.

Izobrazbena in starostna struktura zaposlenih v **banki X** že nekaj let ostaja bolj ali manj enaka. Nadaljuje se trend naraščanja deleža zaposlenih, katerih formalna izobrazba presega VI. izobrazbeno stopnjo; ta se je v letu 2012 z 38 odstotkov, kolikor je znašal leto prej, povzpел na dobrih 40 odstotkov. V letu 2012 je povprečna starost zaposlenih dosegla 45 let.

Stopnja izobrazbe	IX skupaj	VIII	VII	VI	V	IV	III
Povprečno število zaposlenih	4	39	92	33	238	8	2 416

Izobraževanje

Banka X je izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih v letu 2012 zagotavljala z aktivnostmi, ki so bile na eni strani namenjene povečevanju strokovne usposobljenosti in motiviranosti zaposlenih, na drugi strani pa podpora vsem pomembnejšim projektom, ki jih je v letu 2012 izvajala banka. V letu 2012 so bili vsi zaposleni vključeni v sistem rednih mesečnih izobraževanj, ki so bila namenjena internemu prenosu znanj, navezovala pa so se predvsem na znanja in veščine s področja spoznavanja novih produktov, trženja in prodaje, učinkovitega dela s strankami, zagotavljanja skladnosti poslovanja z zakonodajo ter zmanjševanja tveganj pri poslovanju. Za zaposlene v poslovalnicah je bilo testno izvedeno e-izobraževanje, prek katerega so se s pomočjo sodobnih spletnih orodij seznanjali z novostmi na področju odkrivanja in preprečevanja pranja denarja. Nove zaposlitve so potekale skladno s politiko zagotavljanja optimalne pokritosti vseh poslovnih procesov banke. Banka je v letu 2012 tako na novo zaposlovala samo na področjih, kjer je kadrovske okrepitve terjala povečana raven tveganosti oziroma izpostavljenosti poslovanja. Pomemben del izobraževalnega cikla je bil namenjen tudi pridobivanju različnih licenc, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje specifičnih bančnih poslov, ter nadgrajevanju računalniških znanj. V formalno izobraževanje ob delu je bilo ob koncu leta 2012 vključenih 17 zaposlenih; znotraj tega so se trije za pridobitev formalne izobrazbe ob podpori banke odločili v letu 2012.

Nagrajevanje delovne uspešnosti

Osnovni motivacijski element v banki je nagrajevanje. Cilj nagrajevanja je mesečno ugotavljanje uspešnosti in posledično nagrajevanje. Tako so zaposleni plačani po učinku.

Namen individualnega nagrajevanja uspešnosti je:

- stimulirati večjo produktivnost,
- izboljšati kakovost in ažurnost,

- dati priznanje za uspešno delo.

Za določeno delovno mesto se najprej določi tarifni količnik. Določitev osnovnega tarifnega količnika je odvisna od zahtevnosti in odgovornosti delovnega mesta ter od stopnje izobrazbe. Glede na uspešnost oziroma neuspešnost pa se potem zaposlenega še dodatno motivira s tako imenovano stimulacijo.

Nosilci ocenjevanja so organizacijski vodje posameznih služb oziroma sektorjev, mnenja pa jim podajo vodje posameznih oddelkov. Delavci z individualnimi pogodbami oz. vodje služb in sektorjev tvorijo posebno organizacijsko enoto, ocenjeni pa so s strani predsednika uprave.

Poleg rednega mesečnega nagrajevanja je še dodatno izredno nagrajevanje. To je dodatek k redni delavčevi plači takrat, ko zaposleni pri svojem delu dosega izjemne rezultate. Za izjemne delovne rezultate oziroma najvišje možne ocene se delavca lahko nagradi z drugimi oblikami materialne stimulacije (dodatni dnevi letnega dopusta, plačilo stroškov šolanja, zdravljenja, enkratna nagrada).

Izvajanje rednih letnih razgovorov

Dejansko naj bi bil to razgovor med zaposlenim in vodjo in ne le enkratni letni dogodek. Enkrat letno pa se izvede letni razgovor med vodjem in delavcem s predpisanimi ocenjevalnimi listi. Redni letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja izobraževanja in kariere zaposlenih.

Letni razgovor:

- je sistematičen, organiziran in vnaprej dogovorjen pogovor med vodjem in sodelavcem,
- povzema uspehe, dosežke in razvoj posameznika v preteklem obdobju,
- omogoča osebni in strokovni razvoj,
- omogoča delavcu lastno mnenje o delovnem okolju,
- delavec ocenjuje zadovoljstvo z delom in daje predlog izboljšav.

Vodja, ki vodi letni razgovor z delavcem, mora biti za to ustrezno usposobljen. Vodja in delavec na letnem razgovoru opredelita pričakovane pristojnosti in odgovornost za delovno mesto. Naloge in pristojnosti so opredeljene v opisu delovnega mesta, za katerega ima delavec sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Vodja je dolžan tekom ocenjevalnega obdobja opisovati dogodke svojih delavcev na posebnem obrazcu. Opis dogodka se nanaša na konkretno vedenje delavca v delovni situaciji. Vodja 14 dni pred letnim razgovorom pošlje delavcu vabilo za letni razgovor in ga seznanja s

potekom letnega razgovora. Ocena iz letnega razgovora je tudi eden od pogojev za nagrajevanje na delovnem mestu, ki ga delavec opravlja.

Napredovanje delavca

Ocenjevanje delovne uspešnosti je eden osnovnih kriterijev za premestitev delavca na zahtevnejše delovno mesto oziroma za napredovanje, če delavec pri delu dosegla izjemne rezultate. Napredovanje se lahko izvede samo na osnovi ocene iz rednega letnega razgovora. Da delavec lahko napreduje, mora biti v obdobju 2 let od zadnjega napredovanja ali prve zaposlitve med najuspešnejšimi delavci, za katere se predlaga napredovanje v skladu s pravilnikom.

3.4 Predstavitev borznoposredniške družbe Y

Borznoposredniška družba je bila ustanovljena leta 1996 kot delniška družba, z vizijo, postati ena najuspešnejših borznoposredniških družb v Sloveniji. Že od ustanovitve je aktivni član in je bila solastnik Ljubljanske borze vrednostnih papirjev. Družba je vse od ustanovitve pa do borzne krize leta 2008 povečevala bilančno vsoto, naraščajoče število strank pa je pričalo o zadovoljstvu s strokovnimi storitvami in svetovanjem na področju borznega svetovanja na domačih in tujih trgih, upravljanja premoženja, investicijskih storitev in podjetniških financ. V družbi je 17 zaposlenih, povprečna starost je 35 let.

Borznoposredniška družba Y je članica KDD Klirinško depotne družbe d.d. Ljubljana in članica Ljubljanske borze vrednostnih papirjev. Ima dovoljenje Agencije za trg vrednostnih papirjev za opravljanje storitev, ki jih v skladu z določbami Zakona o trgu finančnih instrumentov (ZTFI) lahko opravlja borznoposredniška družba v Sloveniji.

Strategija

Družba je usmerjena k najširšemu krogu prebivalstva, podjetij in institucionalnih investorjev. Strategijo uresničuje s široko ponudbo različnih finančnih instrumentov in investicijskih storitev od upravljanja, postopnega varčevanja in investiranja do specializirane ponudbe OnLine trgovanja s podporo FINport analiz in signalov.

Obseg dovoljenja za upravljanje storitev v zvezi z vrednostnimi papirji

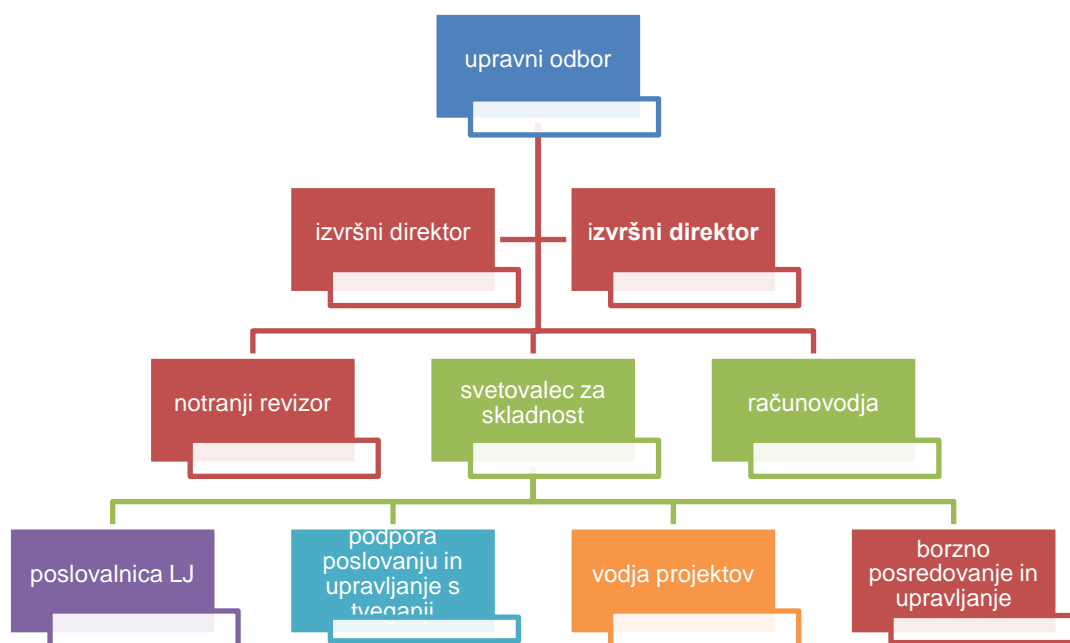
Družba opravlja naslednje storitve v zvezi z vrednostnimi papirji oziroma ima dovoljenje Agencije za trg vrednostnih papirjev za opravljanje naslednjih storitev:

- sprejemanje in posredovanje naročil v zvezi z enim ali več finančnimi

- instrumenti,
- izvrševanje naročil za račun strank,
 - poslovanje za svoj račun,
 - gospodarjenje s finančnimi instrumenti,
 - investicijsko svetovanje,
 - izvedba prve ali nadaljnje prodaje finančnih instrumentov z obveznostjo odkupa,
 - izvedba prve ali nadaljnje prodaje finančnih instrumentov brez obveznosti odkupa,
 - storitve vodenja računov nematerializiranih vrednostnih papirjev,
 - storitve v zvezi z prevzemi,
 - storitve v zvezi z uvedbo vrednostnih papirjev v javno trgovanje (Letno poročilo borznoposredniške družbe 2012).

3.5 Organi družbe

Družba ima enotirni sistem upravljanja.
Organi družbe so skupščina in upravni odbor.



Slika 6: Organizacijska struktura v borznoposredniški družbi Y
(Vir: Letno poročilo borznoposredniške družbe y, 2012)

3.6 Poslanstvo, vizija in vrednote

»Človeška veličina je včasih v tem, da z majčkeno srca storiš veliko dolžnost. Največja nagrada pa ni tisto, kar boš za to dobil, temveč tisto, kar boš za to postal«.

Poslanstvo borznoposredniške družbe Y je skupaj s strankami iskati najboljše poti in optimalne rešitve. Borznoposredniška družba se zaveda nenehnega spreminjanja situacije na finančnem trgu, zato imajo zaposleni ambicije širiti svoje znanje in se dodatno izobraževati. Konkurenčna prednost se izraža v prilagodljivosti in zagotavljanju celovite palete kakovostnih storitev. Varnost, strokovnost in donosnost so načela, ki se jih mora držati vsak dober finančni svetovalec. Borznoposredniška družba y se trudi po najboljših močeh pomagati širši lokalni skupnosti in njenim ljudem. Sredstva namenja za razvoj in pomoč ljudem ter ustanovam v širši lokalni skupnosti in podpira organizacije, katerih poslanstvo je reševanje človekovih težav. S svojimi strankami posluje tako, da zagotavlja najvišjo varnost naložb in zaupnost podatkov. Borznoposredniško družbo Y redno nadzirajo nadzorni organi, kar predstavlja dodatno varnost naložb strank. Zaposleni z vsemi zaupnimi informacijami ravnajo skladno s predpisi o varovanju osebnih podatkov in poslovnih skrivnosti.

Strokovnost

Strokovnost zaposlenih temelji na profesionalnih izkušnjah, stalnem izobraževanju in odličnem poznavanju razmer v gospodarstvu. Predlogi so podprti s strokovnimi analizami. To omogočajo večletne izkušnje in poznavanje finančnih trgov. Strankam iz Slovenije in tujine se zagotavlja vrhunsko finančno svetovanje in opravljanje poslov z vrednostnimi papirji. Zaupanje, strokovnost, varnost, poštenost, dobri nasveti, ugledni partnerji, komunikativnost, stalno obveščanje, ugodne provizije, online trgovanje ... so glavni razlogi, ki jih stranke navedejo kot razlog za njihovo zadovoljstvo.

3.7 Zavarovalniška agencija Z

Zavarovalniška agencija Z je bila ustanovljena leta 2008. Agencija se ukvarja s ponudbo in sklepanjem zavarovalniških produktov ter podobnih finančnih instrumentov. Agencija ima pogodbo z desetimi največjimi zavarovalnicami, ki delujejo v Sloveniji. V agenciji je poleg direktorja redno zaposlenih 5 ljudi, ki predstavljajo režijo, in sicer računovodstvo, področje organizacije prodaje in področje organizacije izobraževanja. Sicer ima agencija sklenjene pogodbe z dvajsetimi poslovnimi partnerji – s.p.-ji, ki opravljajo zavarovalniško dejavnost.

Po obliki organizacijske strukture gre za mrežno obliko organizacije – povezuje večje število samostojnih podjetnikov, ki opravljajo enako delo. Gre za tako imenovano obliko mrežnega marketinga. To pomeni, da si lahko vsak poslovni partner pridobi nove sodelavce, ki pa so strukturno na nižjem položaju. Agencija Z ima pogodbo z največjimi slovenskimi zavarovalnicami, katerih produkte trži. Agencija tudi priskrbi predstavitev novih produktov, sklepa pogodbe o sodelovanju z zavarovalnicami in podobnimi finančnimi ustanovami, skrbi za pravilnost in zakonitost poslovanja. Položaj oziroma nagrada za opravljeno delo je odvisna od medsebojnega dogovora, navezuje pa se v glavnem na število sklenjenih poslov.

Vizija podjetja

Postati ena vodilnih agencij v Sloveniji. Strankam želi nuditi visoko strokovno svetovanje in skrbeti za njihove finančne interese.

Poslanstvo podjetja

Osveščati in pomagati ljudem na področju investicij, varnosti ter zavarovanj, še posebej na področju socialne varnosti in pokojninske problematike.

Temeljne vrednote

STROKOVNOST – delovanje agencije temelji na visokih strokovnih kriterijih, ki jih svetovalci pridobivajo s stalnim izobraževanjem in izpopolnjevanjem na vseh področjih delovanja.

PRILAGODLJIVOST – vsaki stranki se je potrebno posvetiti v skladu z njenimi željami, potrebami in zmožnostmi.

POŠTENOST – svetovanje temelji na odkritosti, zaupanju in odgovornosti do strank. Ob tem je treba upoštevati najvišje strokovne in moralne standarde.

SKRBNOST – za stranke je potrebno skrbeti dolgoročno in celovito.

Glede na to, da gre pri Agenciji Z za posebno obliko organizacijske strukture, vse dimenzije organizacijske klime niso prisotne. Tukaj bi izpostavila predvsem motivacijo, odnos zaposlenih do organizacije, medsebojne odnose in izobraževanje zaposlenih (Interni pravilnik o organizacije zavarovalniške agencije Z).



Slika 7: Organizacijska struktura zavarovalniške agencije Z
(Vir: Interni pravilnik zavarovalniške agencije Z, 2012)

4 SiOK – SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA

SiOK je projekt spremljanja organizacijske klime, ki ga je leta 2001 na pobudo največjih slovenskih podjetij pripravila skupina svetovalnih podjetij. Projekt je podprla Gospodarska zbornica Slovenije. Kratica SiOK pomeni slovenska organizacijska klima. Ta projekt omenjam zato, ker so rezultati raziskave vplivali na pomembnost organizacijske klime v slovenskih podjetjih, kajti zadovoljni zaposleni so danes največji kapital podjetja. Projekt je proučeval stanje organizacijske klime v večjih slovenskih podjetjih, ki so se na lastno željo v ta projekt vključila. Namen projekta je po eni strani analiziranje organizacijske klime v posameznih podjetjih, po drugi strani pa določitev vse večjega pomena organizacijske klime v današnjem poslovnem svetu. Namreč vodilni v večjih podjetjih se vse bolj zavedajo, da je uspešnost podjetja v vse večji meri odvisna od klime v podjetju, ki naj bi bila takšna, da ljudi spodbuja pri doseganju skupnih ciljev, da daje zaposlenim občutek, da so del podjetja, da lahko uresničujejo svoje vizije v sklopu podjetja in so strokovni, samoiniciativni, inovativni ter ustvarjalni, ker le na ta način bodo korak pred ostalo konkurenco. Demokratični odnosi, ki so pogojeni tudi s stopnjo ozaveščenosti zaposlenih, so vsekakor boljši temelji za pozitivno ustvarjanje organizacijske klime v neki organizaciji. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom **povečevanja zavedanja** o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja

so: **primerljivost, periodičnost, kvantitativnost**. Projekt je bil usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani.



Slika 8: Faktorji organizacijske klime
(Vir: <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>).

Najpomembnejši faktorji organizacijske klime v okviru raziskovanega projekta naj bi bili:

- **organizacija sistema** – kamor štejemo organiziranost podjetja, nagrajevanje zaposlenih, napredovanje zaposlenih;
- **sistem vodenja** – sem spadajo komuniciranje in informiranje znotraj organizacije, vodenje organizacije in odnosi znotraj organizacije;
- **delo in kakovost** – tu se vključujejo inovativnost in iniciativnost, motiviranost, zavzetost in kakovost;
- **razvojna orientacija** – ki vključuje strokovno usposabljanje, poslanstvo, vizijo, cilje in pripadnost.

Zanimivo je, da so pomembni organizacijski sistemi, na katere so zaposleni običajno najbolj občutljivi (nagrajevanje in napredovanje), pravzaprav močno oddaljeni od stališč do dela in do organizacije.

Vključitev v projekt SiOK

V projekt lahko pristopijo organizacije, ki želijo z merjenjem organizacijske klime ter zadovoljstva pridobiti ali razjasniti vpogled v svojo organizacijo na področju subjektivnih zaznav ter zadovoljstva zaposlenih glede različnih vidikov dela.

Sodelujejo lahko organizacije iz najrazličnejših panog. Do sedaj so se v okviru projekta oblikovale panoge: trgovina, banke, zavarovalnice, javni sektor, kovinsko predelovalna industrija, kemična industrija, elektroindustrija, storitve, farmacija, živilska industrija, turizem, proizvodnja.

Ključni namen projekta je povečati zavedanje o nujnih spremembah. Z raziskavo dobijo uporabniki jasno sliko o tem, kako zaposleni vidijo interno okolje, kako razumejo organizacijo kot celoto. Načeloma organizacije spremljajo klimo na letni ravni. Z merjenjem, ki je enostavno, stroškovno učinkovito in ne povzroča večjih motenj v poslovnih procesih, se pot k izgradnji stimulativenega okolja šele prične. Strateško pomembno je namreč celovito upravljanje klime.

5 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN PREDSTAVITEV ANKETE MED ZAPOSLENIMI V ORGANIZACIJAH

Cilji izvedbe anketiranja

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v delovni organizaciji in kako zaznavajo prednosti in slabosti delovnega procesa.

Priprava anketnih vprašanj

Vprašalnik o organizacijski klimi je razdeljen v sedem sklopov, ki obravnavajo posamezne dimenzije organizacijske klime v organizacijah, in sicer:

- odnos do dela,
- odnos zaposlenih do organizacije,
- motivacija in nagrajevanje,
- notranje komuniciranje,
- medsebojni odnosi,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- izobraževanje zaposlenih.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov.

V banki X je bila anketa dana 50 zaposlenim. Anketa je bila izvedena v treh sektorjih:

- sektor poslovanja s podjetji,
- sektor zakladništva,
- sektor računovodstva in podpore poslovanja.

V sektorju poslovanja s podjetji in sektorju zakladništva imajo zaposleni v večini VII. stopnjo izobrazbe, ekonomske oziroma druge ustrezne smeri. Sektor poslovanja s podjetji je izrazito tržno usmerjen – gre za sklepanje poslov med podjetji in banko. V sektorju zakladništva pa se deluje na medbančnem trgu, vodi se likvidnost banke. Ker se v teh dveh sektorjih (poleg še nekaterih ostalih sektorjev) ustvarja prihodek banke, imajo zaposleni mesečno začrtane plane, ki naj bi jih izpolnili. Mesečni dohodek zaposlenega je delno odvisen od doseganja zastavljenih mesečnih ciljev. Povprečna starost je 40 let. Oba spola sta zastopana dokaj enakovredno.

Sektor računovodstva in podpore poslovanja – kot že sam naziv pove, izvaja podporo poslovanju ostalim sektorjem. Zaposleni imajo v povprečju V. stopnjo izobrazbe. Večina zaposlenih so ženske. Povprečna starost presega 45 let. Anketo je izpolnilo 36 zaposlenih.

V borznoposredniški družbi Y je bila anketa dana 14 zaposlenim. Izvedena je bila v oddelku podpore poslovanja in upravljanja s tveganji ter v oddelku borznega posredovanja in upravljanja premoženja. V oddelku podpore poslovanja in upravljanja s tveganji je povprečna starost zaposlenih 36 let, zaposlene so ženske, prevladuje V. stopnja izobrazbe. V oddelku borznega posredovanja in upravljanja je povprečna starost 30 let, prevladujejo moški, vsi zaposleni imajo najmanj VII. stopnjo izobrazbe. Anketo je izpolnilo 10 zaposlenih.

Osnovni podatki (ustrezno se obkroži in izpolni):

Izobrazba

- osnovna šola,
- poklicna in srednja šola,
- višja šola,
- visoka šola, magisterij, doktorat.

S pomočjo navedene lestvice se izrazi **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5, in sicer tako, da se obkroži ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjevanje naj bo tekoče, ni se

potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah, zaupati je potrebno prvemu občutku.

Možni odgovori:

1. sploh se ne strinjam (1)
2. delno se strinjam (2)
3. niti da niti ne (3)
4. večinoma se strinjam (4)
5. popolnoma se strinjam (5)

Vidiki zadovoljstva

Vprašanja se nanašajo na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu. Z oceno od 1 do 7 zaposleni oceni posamezen vidik dela s stališča osebnega zadovoljstva. Ocena 7 predstavlja največje zadovoljstvo zaposlenega, ocena 1 pa najmanjše zadovoljstvo zaposlenega.

5.1 Analiza opisanih dimenzij organizacijske klime in rezultati ankete v banki X

5.1.1 Organizacijska kultura v banki X

V banki X so osnovna načela organizacijske kulture pozitivna naravnost, strokovnost ter visoko etična merila. V banki X se zavedajo, da bodo zaposleni bolje opravljali svoje delo, če bo odnos med vodstvom in zaposlenimi temeljil na demokratičnosti, pozitivnem pristopu do reševanja problemov, sodelovanju in izmenjavi delovnih izkušenj. Ker je osnovna dejavnost banke povezana z denarjem, je glavno vodilo za uspešno in strokovno delo poštenost. Vsak zaposleni mora ločiti svoje osebne interese od interesov delovne organizacije. Tukaj je varovanje podatkov ključnega pomena, saj vemo, da so denarna sredstva ena najbolj občutljivih točk vsakega posameznika in da varčevalci oziroma stranke banke morajo imeti zaupanje v institucijo, to zaupanje pa ustvarjajo zaposleni s svojim strokovnim pristopom do dela.

5.1.2 Odgovornost v banki X

Zaposleni v banki X se morajo ravnati v skladu z internim pravilnikom v sami banki, z Zakonom o bančništvu ter z obstoječimi pravilniki in statutom banke. Odgovorni so tako strokovno kot etično. Glede na to, da v banki delavci neposredno ali posredno upravljajo z denarjem in s premoženjem strank, je njihova odgovornost že sama po sebi velika. Kajti kakršnakoli nepravilnost lahko povzroči nezaupanje pri strankah, to pa ima lahko dolgoročno zelo velike posledice. Zato je tudi vzpostavljena notranja

kontrola pri vsakdanjem opravljanju dela. Tukaj gre tudi za načelo »štirih oči«, kar pomeni, da vsako delo vedno še nekdo pogleda oziroma da je poleg neposrednega izvajalca določenega opravila odgovorna še ena oseba oziroma njegov nadrejeni. Za nepravilnim strokovnim ravnanjem zaposlenih, lahko je povzročeno iz malomarnosti ali pa namerno, stojijo ukrepi (sankcije), ki so lahko disciplinske ali materialne narave. Banka ima notranjo revizijo, ki sprotno pregleduje pravilnost poslovanja in če pride do kršitev, se skliče disciplinska komisija, kjer se ugotovi povzročeno škodo in izreče primeren ukrep.

5.1.3 Kadrovska struktura v banki X

Iz zgoraj navedenih podatkov je razvidno, da se povprečna stopnja izobrazbe povečuje, sicer še vedno prevladuje V. stopnja, a vedno več ljudi se zaposli z najmanj VI. stopnjo izobrazbe. Čeprav je potrebno poudariti, da zaposleni z več leti delovne dobo ob samoiniciativnem izobraževanju, kljub temu da nimajo uradno priznane višje oziroma visoke stopnje izobrazbe, lahko pridobijo zelo veliko strokovnega znanja. Razvidno je tudi, da je povprečna starost zaposlenih zelo visoka. Razlog za to je, da so v banki zaradi obstoječe gospodarske situacije omejili zaposlovanje novih kadrov. Ob upokojevanju delavcev se poslužujejo prerazporeditev. Zaradi razvoja tehnologije se namreč nekatera delovna mesta ukinjajo in tako te delavce – ob ustrezni prekvalifikaciji in dodatnem usposabljanju prerazporedijo na drugo delovno mesto. Tako je pritok mladih delavcev dokaj nizek, kar neposredno vpliva na dokaj visoko povprečno starost zaposlenih v banki X.

Menim, da je za vsako delovno organizacijo najboljše neko sorazmerje, kajti mladi prinašajo nova znanja, zlasti pa energijo in delovni entuziazem, kar pri starejših delavcih ni vedno prisotno. Starejši delavci pa vsekakor imajo veliko delovnih izkušenj in širše praktično znanje, tako da je kombinacija obojega pod pogojem medsebojnega sodelovanja lahko zelo dobra osnova za uspešno delo in napredek organizacije.

5.1.4 Izobraževanje v banki X

V banki X se zavedajo, da je znanje najhitreje rastoča »delnica« – če se izrazimo v prisposobi. Zato v banki veliko pozornost posvečajo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. V banki X imajo redna mesečna izobraževanja v posameznih sektorjih, ki so namenjena predvsem temu, da seznanjajo zaposlene z novostmi – bodisi v zvezi z novimi produkti, ki jih banka ponuja, v zvezi z novim načinom dela, kar je povezano z razvojem tehnologije, in pa vedno novimi zahtevami v zvezi s poročanjem, ki ga zahteva centralna banka. Zaposleni v banki morajo slediti tudi vsem ostalim spremembam zakonodaje na različnih področjih: bančnem področju, davčnem področju, področju pranja denarja, socialnem področju, zavarovalništvu ipd. Poleg rednih mesečnih izobraževanj imajo zaposleni – glede na delovno mesto,

ki ga zasedajo, možnost pridobiti licence, ki so potrebne za opravljanje določenih poslov, npr. področje borznega poslovanja – licenca ATVP, krediti – licenca zavarovalnega zastopanja in drugo. Prav tako daje banka zaposlenim možnost izobraževanja ob delu, s tem da krije v celoti ali delno stroške šolanja.

Zaposlenim se omogoča prisostvovanje na predavanjih oziroma eksternih izobraževanjih določene bančne problematike.

5.1.5 Nagrajevanje delovne uspešnosti v banki X

Nagrajevanje delovne uspešnosti se v prvi vrsti nanaša na stroškovno mesto, ki ga delavec zaseda, in je povezano z zahtevano stopnjo izobrazbe ter stopnjo odgovornosti. Nagrajevanje je zasnovano na sprotne ocenjevanju delovne uspešnosti. Vendar je potrebno poudariti, da ima banka X veliko število zaposlenih in tako v posameznih oddelkih, kjer je zaposlenih več, ni mogoče redno ugotavljati odnos do dela in rezultate posameznika. Dostikrat je ta slika subjektivna, kajti tudi zaposleni se med seboj razlikujejo. Nekateri ljudje so po naravi dominantni in tako znajo bolje izpostaviti svoje delo oziroma rezultate dela. Tako je nagrajevanje ljudi po rezultatih njihovega dela zelo težka in zahtevna naloga, kajti ljudje smo na splošno najbolj občutljivi, kadar pri ocenjevanju delovne uspešnosti ne gre za objektivna izhodišča.

5.1.6 Izvajanje rednih letnih razgovorov v banki X

Redni letni razgovori se v banki X opravljajo v skladu z internimi pravilniki in statutom banke.

Najprej se ugotavlja delovna uspešnost zaposlenega in na podlagi tega se poda ocena delovne uspešnosti, potem se določi še nagrada za delo. V interesu vodilnih je, da delavci k tem razgovorom pristopijo zainteresirano, kajti na osnovi njihovega mnenja, izkušenj, se potem lahko določene stvari ali odnosi med zaposlenimi spremenijo. Pozitivne spremembe pa vedno prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem povečujejo delovno uspešnost.

5.1.7 Napredovanje v banki X

Nagrajevanje je vezano na oceno o delovni uspešnosti. Če se delavec trudi, ima željo po izobraževanju in izpopolnjevanju, je samoiniciativen, potem to vpliva na mesečno nagrado za opravljeno delo. V kolikor sodeluje pri kakšnih novih projektih, razvijanju novih bančnih produktov, to vpliva na višjo stimulacijo oz. druge oblike materialnih nagrad. Vsekakor vodja mora pri nagrajevanju delovati absolutno objektivno in upoštevati predvsem rezultate dela in pa odnos zaposlenega do organizacije in drugih zaposlenih.

5.1.8 Rezultati ankete v banki X

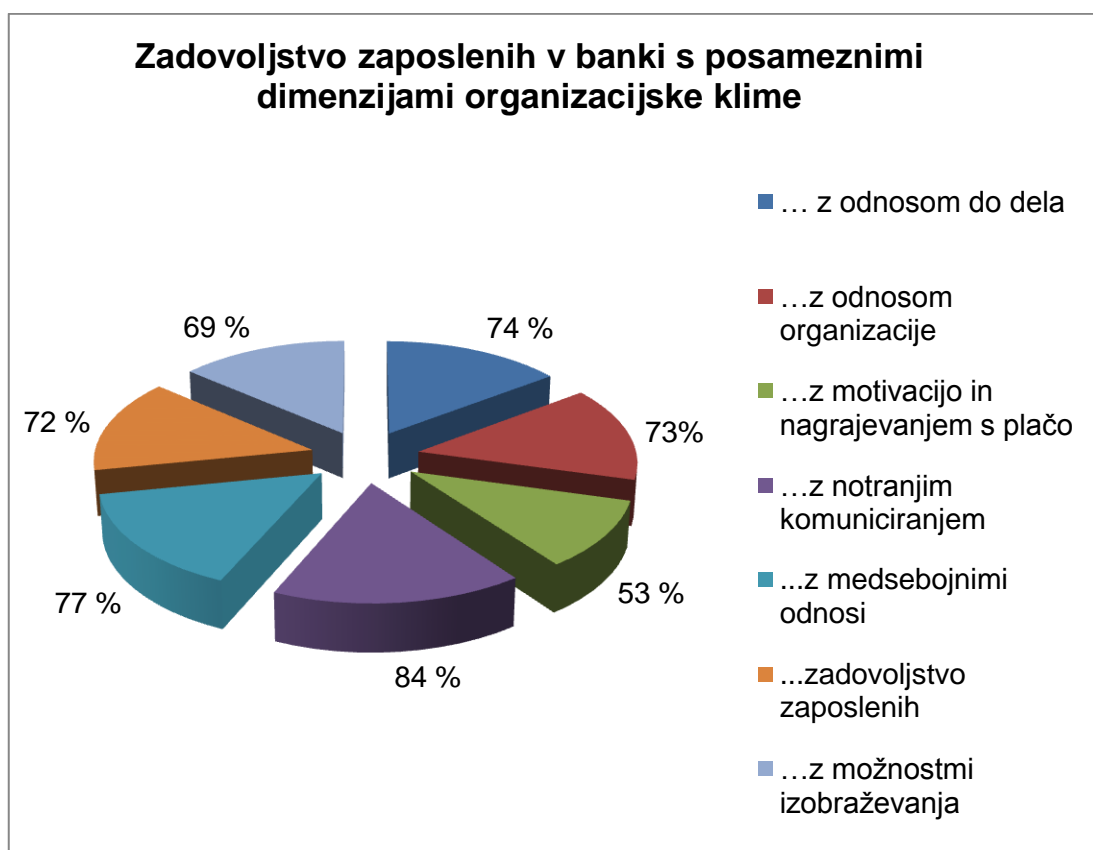
Posamezne dimenzije organizacijske klime smo razdelili na štiri podvprašanja zaradi bolj objektivnih rezultatov. Rezultati, ki izražajo strinjanje zaposlenih z nivojem posamezne dimenzije v njihovi organizaciji, so prikazani v odstotkih. Glede na rezultate so zaposleni najbolje ocenili dimenzijo odnos do dela, ki obravnava kvaliteto opravljenega dela, pripravljenost dodatnega opravljanja dela in odgovornost do dela, in sicer z 89,17 %. Na drugem mestu so medsebojni odnosi, ki obsegajo odnose med zaposlenimi, sodelovanje med zaposlenimi ter odnose vodstva do zaposlenih. Medsebojne odnose so ocenili s 76,94 %. Na tretjem mestu je odnos zaposlenih do organizacije s 75,56 %. Ta dimenzija obsega zanimanje zaposlenih do upravljanja organizacije, poistovetenje s cilji organizacije in pripadnost organizaciji. Potem sledi dimenzija - notranje komuniciranje s 75 %, ki zajema opredelitev delovnih nalog zaposlenega, pridobivanje informacij, ki so potrebne za nemoten potek dela, informiranje o potrebah strank, ter razlago plačilne liste. Na petem mestu je izobraževanje zaposlenih z 71,76 %. Naslednja je dimenzija zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, ki obsega zadovoljstvo z višino plače, upoštevanjem v določenih delovnih situacijah (npr. podaljšano delo), z varnostjo zaposlitve ter zadovoljstvo s poklicnim in z osebnostnim razvojem. Tej dimenziji so zaposleni namenili 63,61 %. Najslabše – z 59,44 % so zaposleni v banki ocenili dimenzijo – motivacija in nagrajevanje, ki obsega vprašanja o sistemu ocenjevanja kvalitetno opravljenega dela, možnosti za napredovanje, kriterij napredovanja in pohvale za dobro opravljeno delo.



Slika 9: Rezultati ankete o oceni dimenzij organizacijske klime

Vidik zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami organizacijske klime

Naslednji vidik ankete se je nanašal na zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dimenzijami organizacijske klime, in sicer so zaposleni v banki x najbolj zadovoljni z notranjim komuniciranjem – 84 %, sledi zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi – 77 %, zadovoljstvo z odnosom do dela – 74 %, zadovoljstvo z odnosom organizacije do zaposlenih – 73 %, potem je samo zadovoljstvo – gledano splošno – 72 %, sledi zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja – 69 %, najmanj pa so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem in motivacijo – 53 %.



Slika 10: Rezultati ankete z vidika zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami organizacijske klime

5.2 Analiza opisanih dimenzij organizacijske klime in rezultati ankete v borznoposredniški družbi Y

Prevladujoče vodilo v borznoposredniški družbi Y je vsekakor znanje. Zaposleni v družbi Y se zavedajo, da so danes na finančnem trgu strokovnost, varnost naložb in donosnost vrednote, ki so ključ do uspeha take finančne organizacije. Glede na to, da so tukaj vedno prisotne stranke, so zaposleni zavezani visokim etičnim merilom, tako glede varovanja zaupnih podatkov kot tudi objektivnega svetovanja glede na stanje na finančnem trgu. Zaupanje strank v strokovnost in korektno delo zaposlenih je tisto, kar daje borznoposredniški družbi Y prednost pred konkurenco.

V družbi Y imajo zaposleni redne tedenske sestanke, tako strokovni tim kot tudi ostali zaposleni. Ker so zaposleni redno seznanjeni s cilji in načrti organizacije, se tako tudi dejansko počutijo kot del tima in so pripravljeni vložiti več truda za doseganje skupnih ciljev. Družba Y šteje samo 17 zaposlenih, zato je pomemben doprinos k uresničevanju skupnih ciljev prav vsakega zaposlenega in tega se zaposleni tudi zavedajo.

5.2.1 Rezultati ankete v borznoposredniški družbi Y

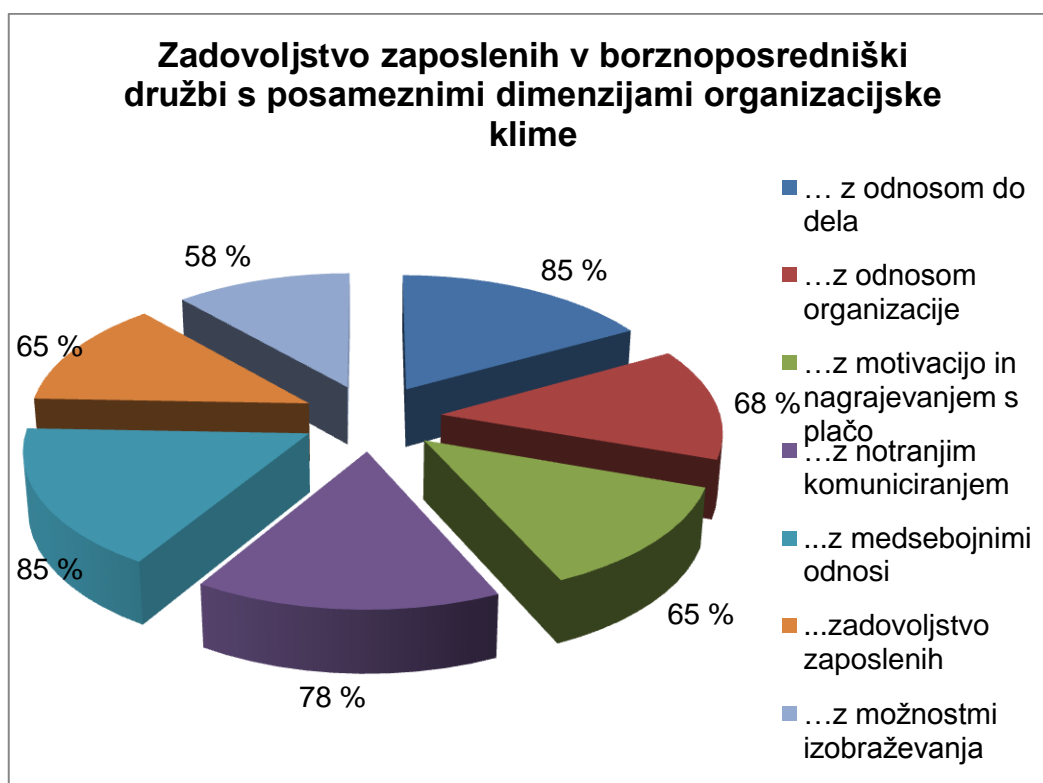
V borznoposredniški družbi Y so zaposleni najboljše ocenili dimenzijo notranje komuniciranje z oceno 89,38 %, na drugem mestu je dimenzija odnos zaposlenih do dela s 83,75 %, na tretjem mestu dimenzija odnos zaposlenih do organizacije z 82,50 %, sledi dimenzija medsebojni odnosi - 81,88 %, na petem mestu je splošno zadovoljstvo zaposlenih - 49,38 %, potem motivacija in nagrajevanje zaposlenih – 35,63 % in nazadnje izobraževanje zaposlenih – 23,89 %.



Slika 11: Ocena dimenzij organizacijske klime v borznoposredniški družbi y

Vidik zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami organizacijske klime

Z vidika zadovoljstva sta na prvem mestu odnos zaposlenih do dela in medsebojni odnosi s 85 %, sledi notranje komuniciranje z 78 %, odnos zaposlenih do organizacije z 68 %, sledita dimenziji - splošno zadovoljstvo ter motivacija in nagrajevanje s 65 %, najmanj pa so zaposleni zadovoljni z možnostmi izobraževanja – 23,89 %.



Slika 12: Rezultati ankete z vidika zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami organizacijske klime

5.3 Analiza opisanih dimenzij organizacijske klime v zavarovalniški agenciji Z

Ker je glavni cilj zastopnikov čim večja ponudba določenih zavarovalniških produktov, je tudi motivacija usmerjena v to smer. Pogoji za uspešno prodajo v današnjem času je predvsem strokovnost in zaupanje, ki ga mora zastopnik ustvariti pri stranki. S tega vidika sta motivacija in izobraževanje tesno povezana. Namreč poslovni partnerji imajo interes pridobivati čim več znanja s svojega področja, tako o samih zavarovalniških produktih kot tudi o načinu prodaje.

Zato agencija spodbuja in motivira poslovne partnerje k sprotnemu izobraževanju, poznavanju novih produktov in osebni rasti.

Izobraževanje poslovnih partnerjev

Agencija organizira redna tedenske sestanke, na katerih se obravnava tekoča problematika, analizira opravljeno delo in postavlja kratkoročne cilje. Na teh sestankih se rešujejo tudi problemi, ki se pojavijo pri sklepanju posameznih poslov, sodeluje cela skupina, kajti izmenjava izkušenj med sodelavci je pri tem delu zelo pomembna. Ker ne gre za redno zaposlitev, celoten odnos in samo delo temelji na samoiniciativnosti posameznika. S tega vidika je pozitivno to, da ni nobene prisile s

strani vodje, vse temelji na pozitivnem odnosu in motivaciji. Cilji so zastavljeni, a neizpolnjevanje ciljev iz kakršnihkoli vzrokov ne predstavlja sankcije s strani vodstva podjetja. Pri samem izobraževanju gre najbolj pogosto za simulacijski način izobraževanja - zasnovano je na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju določenih nalog. Dva zaposlena na primer simulirata - predstavita prodajni razgovor. Ostali potem analizirajo, komentirajo in podajo konstruktivne predloge za morebitno izboljšavo. Pri takem načinu dela je izredno pomembna vloga vodje, kajti on je tisti, ki s pozitivno energijo, strokovnostjo in visokimi etičnimi in moralnimi načeli poda temelje delovanja celotne skupine. Na rednih tedenskih sestankih se vedno obravnavajo novosti posameznih produktov, spremembe na obstoječih in se pridobivajo informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za strokovno in uspešno delo. Pomembno je tudi to, da imajo poslovni partnerji vedno podporo s strani agencije, bodisi za vprašanja, ki se tičejo stroke ali reševanja reklamacij s strani strank bodisi s strani zavarovalnic. Agencija organizira redna mesečna dvodnevna izobraževanja. Zelo aktualni so postali tako imenovani coachingi. Posameznik pod vodstvom mentorja (coacha) analizira svoje lastne cilje, želje in si začrta pot, kako to doseči. Zastavi si cilje, ki so povezani neposredno s poslom, pa tudi osebne cilje, kajti v življenju posameznika se to prepleta. Zaposleni postavi prednosti reševanja. Analizira svoje delo, svoja lastna prepričanja, sam način npr. prodajnega razgovora, na katerem področju je uspešen, katera področja mora dopolniti, kje pa mora popolnoma spremeniti način dela. Namen coachinga je predvsem ta, da posameznik ob pomoči mentorja sam osvetli problem, ugotovi vzroke in skuša sam najti rešitev oziroma pot za dosego zastavljenega cilja, da spodbuja samoiniciativnost posameznika, postavljanje ciljev in stremljenje za uresničitev le-teh. Mentor (coach) je tisti, ki neposredno vodi posameznika in spremlja njegovo delo.

Motivacija zaposlenih

Kot sem omenila, je en način motivacije usmerjen k izobraževanju, drugi način motivacije pa so razne nagrade, ki so pogojene z uspešnostjo prodanih produktov. Tu gre tako za materialne nagrade v obliki dodatnega plačila ali drugih materialnih oblik – potovanja, brezplačna udeležba na določenih predavanjih kot tudi za nematerialne oblike – pohvale in javna priznanja. Agencija ima izrazito pozitiven pristop do svojih poslovnih partnerjev. Vsak posameznik se zaveda, da je plačilo odvisno samo od njegovega lasnega dela, uspeh agencije pa od celotnega tima. Temelji na medsebojnem sodelovanju, podajanju znanja in izmenjavi izkušenj.

6 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo najprej predstavili teoretično razlago organizacijske kulture in organizacijske klime ter njun pomen za razvoj organizacije. V nadaljevanju smo opisali organizacije – banko X, borznoposredniško družbo Y in zavarovalniško agencijo Z, v katerih smo na osnovi razpoložljive dokumentacije ter ankete med zaposlenimi analizirali in primerjali organizacijsko klimo.

V uvodu diplomske naloge je bila dana predpostavka, da je organizacijska kultura odraz nekega družbenega stanja v določenem časovnem obdobju.

Glede na pravilnike in letna poročila banke, borznoposredniške družbe in zavarovalniške agencije, v katerih so podane vizije, vrednote in poslanstva organizacij, je razvidno, da je organizacijska kultura na dokaj visoki ravni. Organizacije se trudijo obdržati nivo glede na družbeno stanje v današnjem času. Kljub temu se odraža neko malodušje zaradi ekonomske situacije v državi.

Organizacijska klima glede na opravljeno anketo izkazuje zadovoljstvo zaposlenih z medsebojnimi odnosi in s komuniciranjem v podjetju, zaposleni se do neke mere čutijo pripadni organizaciji. Zaposleni v banki in borznoposredniški družbi so nezadovoljni z nagrajevanjem za opravljeno delo, varnostjo zaposlitve in možnostjo osebnega razvoja. Organizacijska klima v banki in borznoposredniški družbi ni izrazito negativna, je pa čutiti nezadovoljstvo med zaposlenimi.

Predpostavka: Od organizacijske kulture in organizacijske klime je v veliki meri odvisna uspešnost podjetja - drži. Z notranjimi akti in pravilniki banka, borzna družba in zavarovalniška agencija opredeljujejo višjo raven organizacijske kulture. Z obstoječo organizacijsko klimo - ki je razvidna iz ankete in iz razgovora z zaposlenimi – so v dani ekonomski situaciji imenovane organizacije dokaj uspešne oziroma vidijo pot iz finančno - ekonomske krize.

Pri primerjavi ocene med banko in borznoposredniško družbo smo ugotovili, da so zaposleni v banki najboljše ocenili odnos do dela, sledi odnos zaposlenih do organizacije, notranje komuniciranje, medsebojni odnosi in izobraževanje zaposlenih, splošno zadovoljstvo zaposlenih ter nagrajevanje in motivacija pa sta bila najslabše ocenjena. V borzni družbi zaposleni najboljše ocenijo notranje komuniciranje, sledita odnos do dela in odnos do organizacije, medsebojni odnosi, splošno zadovoljstvo zaposlenih, nagrajevanje in motivacija ter nazadnje izobraževanje zaposlenih.

Odnos do dela je na prvem mestu pri zaposlenih v banki pogojen z visoko stopnjo odgovornosti, ki je opredeljena v internih aktih in pravilnikih banke. V primeru večjih kršitev se lahko izrečejo kazni v obliki disciplinskih ali pa materialnih ukrepov.

Splošno zadovoljstvo zaposlenih je slabše ocenjeno zaradi vsesplošne negativne klime v bankah pri nas. Zaradi nastale gospodarske situacije, združevanja banke, visoke povprečne starosti so zaposleni pod pritiskom zaradi same zaposlitve – ogrožena so delovna mesta. Ker so dobički na letni ravni manjši, se znižujejo plače zaposlenih, ravno tako nekatere druge nagrade, banke nižajo sredstva, ki so namenjena izobraževanju zaposlenih. Zato so te tri dimenzije organizacijske klime: izobraževanje zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih v banki najslabše ocenjene.

V borzni družbi so zaposleni najboljše ocenili medsebojno komunikacijo, kar je v manjši finančni organizaciji glede na samo dinamiko dela nujno – da poteka komunikacija hitro in učinkovito. Zaposleni v borzni družbi so najmanj zadovoljni z nagrajevanjem in motivacijo ter z izobraževanjem zaposlenih. Ker borznoposredniška družba po borzni krizi ne posluje tako uspešno, je bilo vodstvo prisiljeno zmanjšati število zaposlenih, znižale so se plače zaposlenih, ravno tako ne namenijo sredstev za izobraževanje. Zaposleni se tako izobražujejo samoiniciativno, v svojem prostem času. Splošno zadovoljstvo je na podobni ravni kot v banki.

V zavarovalniški agenciji zaradi oblike organizacijske strukture nismo izvedli ankete, ker bi bila neobjektivna. Splošno mnenje glede strokovnosti izobraževanja in motiviranja ljudi, ki imajo sklenjene delovne pogodbe z agencijo, pa je zelo pozitivno, kar se kaže na prisotnosti tedenskih izobraževanj in pa doseženih ciljev, ki jih agencija načrtuje na mesečni ravni.

Če podam osebno mnenje glede na lastne izkušnje:

- V banki se premalo pozornosti daje pozitivni motivaciji zaposlenih, izobraževanju ter osebni in strokovni rasti. Znotraj posameznih oddelkov zaposleni potem, ko zasedejo določeno delovno mesto, nimajo več prav veliko možnosti za napredovanje in dodatna izobraževanja. To povzroča tudi neko splošno nezadovoljstvo, zlasti med tistimi zaposlenimi, ki zasedajo delovno mesto nižjih in srednjih referentov. Sama komunikacija med zaposlenimi in medsebojno sodelovanje pa sta na zelo visoki ravni.
- V borzni družbi pa je bilo pred borzno krizo veliko sredstev namenjenih ravno dodatnemu izobraževanju, pridobivanju določenih licenc, kar je zaposlene še dodatno motiviralo k pridobivanju znanja. Ambiciozni in perspektivni zaposleni so bili še dodatno nagrajeni. Danes zaradi manjših dobičkov to enostavno ni možno, česar se zaposleni zavedajo, a to kljub vsemu povzroča neko nezadovoljstvo, zaposleni namreč samoiniciativno vložijo zelo veliko znanja in dodatnega dela.

- V zavarovalniški agenciji pa je samo vzdušje zelo pozitivno, medsebojni odnosi in komunikacija med direktorjem in poslovnimi partnerji (zunanji sodelavci) so na dokaj visoki ravni. Plačilo je odvisno izključno od rezultatov lastnega dela posameznika in je tudi v interesu direktorja agencije, da zunanje sodelavce dodatno motivira.

V splošnem bi povzela, da je danes zelo pomembno, da organizacije več sredstev in časa namenjajo ustvarjanju pozitivne klime, neke splošne pozitivne energije in če se taka energija kreira s strani vodstva in v večjih organizacijah s strani ključnih ljudi, je potem več možnosti, da tudi zaposleni pomagajo ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Ambrož, M., Lotrič, B. (2009). *Viharnost organizacije*. Kranj: B&B.
- Bahun, D., Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
- Clayton, P. (2004). *Poslovna govorica telesa*. Ljubljana: Prešernova družba.
- Florjančič, J., Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Založba moderna organizacija.
- Hofstede, G.J., Pedersen, P.B. (2006). *Komuniciranje. Raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2007). *Organizational Behavior (Organizacijsko vedenje)*. Pearson/Prentice Hall.

- Sabadin, T. (2007). *Motivacija zaposlenih v banki*. Diplomsko delo, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Šemrov, M. (2011). *Primerjalna analiza ter skladnost s pričakovanimi značilnostmi prodajalcev in komercialistov v podjetju*, Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Vidmar, M. (2010). *Pozicioniranje banke SKB na slovenskem bančnem trgu*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Spletne strani:

- Freud, S. *Psihoanaliza*. Pridobljeno 20. 8. 2013 z naslova <http://www.2.arnes.si/icurk/teorije/freud.html>.
- Jensko, K. (2011). *Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji*. Pridobljeno 15. 9. 2013 z naslova <http://www.fuds.si/media/objave/dokumenti/2011/jensko>.
- Kopriva, M. (2012). *Proučevanje organizacijske klime v banki x*. Pridobljeno 5.9.2013 z naslova http://www.ediplome.fm-kp.si/kopriva_mojca_2012.
- SiOK – slovenska organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Pridobljeno 23. 9. 2013 z naslova www.racio-razvoj.si/consulting/files/2011/07/SiOK2.pdf in naslova <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>.
- Šalehar, L. (2010). *Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih*. Pridobljeno 10. 9. 2013 z naslova <http://delavska-participacija.com/clanki/id991203.doc>.
- Tominc, B. (2004). *Motivacija in pripadnost zaposlenih v podjetju*. Pridobljeno 5. 9. 2013 z naslova <http://dk.fdv.uni-lj.si/pdfs/tominc-barbara.pdf>.

PRILOGI

Priloga 1: Anketni vprašalnik o oceni zaposlenih po posameznih dimenzijah organizacijske klime

Možni odgovori:

1. sploh se ne strinjam (1)
2. delno se strinjam (2)
3. niti da niti ne (3)
4. večinoma se strinjam (4)
5. popolnoma se strinjam (5)

ANKETA O OCENI ZAPOSLENIH PO POSAMEZNIH DIMENZIJAH ORGANIZACIJSKE KLIME

1. odnos do dela
glede na pogoje dela lahko kvalitetno opravljam svoje delo
svoje delovne naloge rad opravljam
čutim se odgovornega za kakovost svojega dela
pripravljen sem na dodaten napor, kadar se to zahteva
<i>povprečni odstotek ustreznosti za dimenzijo (glede na optimalno)</i>
2. odnos zaposlenih do organizacije
cilje organizacije sprejemam za svoje
ponosen sem, da sem zaposlen v naši organizaciji
občutek imam, da so zaposleni dovolj vključeni v delovni proces
zanimanje zaposlenih za upravljanje organizacije
<i>povprečni odstotek ustreznosti za dimenzijo (glede na optimalno)</i>
3. motivacija in nagrajevanje
menim, da je sistem ocenjevanja kvalitete dela nepristranski in pravičen
možnosti za napredovanje so na vseh nivojih enake
kriteriji za napredovanje so mi jasni
v zadnjem mesecu je nekdo pohvalil moje dobro opravljeno delo
<i>povprečni odstotek ustreznosti za dimenzijo (glede na optimalno)</i>
4. notranje komuniciranje
moje delovne naloge so jasne
razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste
dovolj sem informiran o potrebah strank
za opravljanje svojega dela dobim dovolj informacij
<i>povprečni odstotek ustreznosti za dimenzijo (glede na optimalno)</i>
5. medsebojni odnosi
odnosi med zaposlenimi so dobri
imam občutek, da je nadrejenemu oz. sodelavcem mar zame

zaposleni med seboj predvsem sodelujemo, ni rivalstva
vodje in sodelavci imamo sproščen, prijateljski in enakopraven odnos
<i>povprečni odstotek ustreznosti za dimenzijo (glede na optimalno)</i>
6. zadovoljstvo zaposlenih
z višino plače sem zadovoljen
počutim se slišane in upoštevanega v vseh delovnih situacijah
menim, da je moja zaposlitev varna-glede na situacijo
zadovoljen sem s svojim dosedanjim osebnim in poklicnim razvojem
<i>povprečni odstotek ustreznosti za dimenzijo (glede na optimalno)</i>
7. izobraževanje zaposlenih
prenos znanja med zaposlenimi
dodatna šolanja in strokovna izpopolnjevanja
vzdušje v kolektivu omogoča odprto in enakovredno izmenjavo mnenj
imam zadovoljive možnosti za izobraževanje
<i>povprečni odstotek ustreznosti za dimenzijo (glede na optimalno)</i>

Priloga 2: Anketni vprašalnik o oceni posameznih dimenzij organizacijske klime z vidika zadovoljstva zaposlenih

ANKETA O OCENI POSAMEZNIH DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME Z VIDIKA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

... z odnosom do dela
...z odnosom do organizacije
...z motivacijo in nagrajevanjem s plačo
...z notranjim komuniciranjem
...z medsebojnimi odnosi
...zadovoljstvo zaposlenih
...z možnostmi izobraževanja