

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:
PRIMER SLOVENSKE ZAVAROVALNICE**

Ljubljana, avgust 2012

MARTINA ŠKERJANC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Martina Škerjanc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih: Primer slovenske zavarovalnice, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 08.09.2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	2
1.1 Definicija organizacijske klime	2
1.2 Dimenzije organizacijske klime	5
1.3 Vrste organizacijske klime	10
1.4 Proučevanje in merjenje organizacijske klime	12
1.5 Spreminjanje organizacijske klime.....	13
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	14
2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	16
2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje	17
2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	17
2.4 Razlika med organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih	17
3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V IZBRANI ZAVAROVALNICI: EMPIRIČNA PREVERBA	18
3.1 Predstavitev zavarovalnice	18
3.2 Sestava vprašalnika.....	21
3.3 Metode analize organizacijske klime	21
3.4 Zbiranje podatkov in opis vzorca	22
3.5 Rezultati raziskave in analiza rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.....	24
3.6 Analiza organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih glede na nivo v zavarovalnici.....	34
3.7 Analiza organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih med organizacijskimi enotami	35
3.8 Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v izbrani zavarovalnici....	40
3.9 Ugotovitve raziskav in moji predlogi za izboljšanje	43
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI.....	52
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste organizacijske klime in čustva.....	11
Slika 2: Model zadovoljstva zaposlenih	16
Slika 3: Model povezanosti organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih	18
Slika 4: Organizacijska struktura področja financ in računovodstva	21
Slika 5: Zaposleni po spolu	23
Slika 6: Nivo zaposlenih v zavarovalnici	23
Slika 7: Staž v zavarovalnici	23

Slika 8: Starost zaposlenih	23
Slika 9: Stopnja izobrazbe zaposlenih.....	24
Slika 10: Organizacijska enota zaposlenih.....	24
Slika 11: Povprečja dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.....	25
Slika 12: Povprečna ocena strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami dimenzije odnos do kakovosti	25
Slika 13: Povprečne ocene strinjanja oz. nestrinjanja pri trditvah v dimenziji inovativnost, iniciativnost.....	26
Slika 14: Povprečne ocene trditev zadovoljstva zaposlenih.....	27
Slika 15: Povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja pri trditvah v dimenziji motivacija in zavzetost za delo.....	28
Slika 16: Povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja pri trditvah v dimenziji poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	28
Slika 17: Povprečne ocene pri trditvah v dimenziji pripadnost v zavarovalnici	29
Slika 18: Povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami v dimenziji vodenje	30
Slika 19: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pri dimenziji organiziranost.....	30
Slika 20: Povprečne ocene trditev dimenzije strokovna usposobljenost in učenje	31
Slika 21: Povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami dimenzije notranji odnosi	32
Slika 22: Povprečne ocene trditev pri dimenziji notranje komuniciranje in informiranje ..	32
Slika 23: Povprečna ocena strinjanja oz. nestrinjanja s trditvami dimenzije razvoj kariere	33
Slika 24: Povprečne ocene strinjanja oz. nestrinjanja s trditvami dimenzije nagrajevanje.	34
Slika 25: Povprečne ocene organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po organizacijskih enotah.....	35
Slika 26: Anova analiza variance	37
Slika 27: Spremenljivke, ki smo jih vključili v regresijski model	40
Slika 28: Ocena koeficientov	41
Slika 29: Regresijski koeficienti	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečne ocene organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih glede na nivo v zavarovalnici	35
Tabela 2: Dimenziji organizacijske klime, ki najbolj vplivata na zadovoljstvo zaposlenih po organizacijskih enotah.....	43

UVOD

Tema magistrskega dela je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v zavarovalnici Adriatic Slovenica področje financ in računovodstva (v nadaljevanju FR). Področje delimo na štiri sektorje, in sicer računovodstvo, finance, izterjava in zakladništvo.

Organizacijsko klimo definiramo kot percepcijo vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni in vplivajo na delovno zadovoljstvo ter na učinkovitost pri delu. Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, informacija kot tudi kultura. Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto (Javni zdravstveni zavod Brežice, 2011).

Zadovoljstvo zaposlenih pa kaže naravnost do dela oziroma počutja posameznika na delovnem mestu. Definira se kot želena ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnih pričakovanjih zaposlenih glede njihovega delovnega mesta ter njihov odnos do svojega dela (Turkyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011, str. 3).

V magistrski nalogi sem prišla do ugotovitev, kakšna je organizacijska klima ter zadovoljstvo zaposlenih na področju FR-ja. Rezultati analiz so pokazali, da organizacijska klima, v zavarovalnici Adriatic Slovenica d.d. področje financ in računovodstva, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter da se razlikuje med sektorji.

Za analiziranje klime na področju FR-ja sem se odločila zato, ker sem tudi sama zaposlena v računovodstvu. Za celotno organizacijo zunanje podjetje že izdeluje analizo organizacijske klime, vendar pri raziskavi ne sodelujejo vsi zaposleni, ampak le nekateri iz posameznega sektorja oziroma področja, prav tako pa ni mogoče pridobiti podatkov samo za posamezno področje organizacije. Pri proučevanju organizacijske klime v FR-ju so anketni vprašalnik dobili vsi, saj se mi zdi pomembno, da imajo vsi zaposleni priložnost za ocenjevanje organizacije in samega dela. Pridobljeni podatki raziskave bi lahko vodili do izboljšanja delovnih razmer oz. počutja na tem področju ter pripomogli do boljše učinkovitosti zaposlenih. Glavna teza magistrskega dela se tako glasi: »Z izboljšanjem organizacijske klime vplivamo na večje zadovoljstvo zaposlenih«.

Zastavljeni hipotezi:

H1: Zaposleni v posameznih sektorjih različno zaznavajo organizacijsko klimo.

H2: Dobra organizacijska klima v proučevani organizaciji vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Sektorje financ in računovodstva sem v nadaljevanju preimenovala v organizacijske enote, in sicer OE1, OE2, OE3 in OE4 zaradi anonimnosti podatkov.

Cilj magistrskega dela je proučiti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Namen dela pa je poiskati šibke točke organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter podati priporočila za izboljšanje.

V magistrski nalogi sem uporabila primarne in sekundarne podatke. Sekundarni podatki so v teoretičnem delu naloge. V empiričnem delu sem uporabila kvantitativno raziskavo, tako da sem najprej določila dve hipotezi, s katerimi sem napovedala pričakovane rezultate analiz. Za zbiranje primarnih podatkov sem izvedla anketo med vsemi zaposlenimi na področju financ in računovodstva. Podatke, ki sem jih pridobila, sem analizirala s pomočjo programa SPSS. Hipotezo glede različnega zaznavanja organizacijske klime med sektorji sem preizkušala z analizo variance, medtem ko sem z multiplo linearno regresijsko analizo ugotavljala vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih.

Magistrsko delo obsega uvod, tri poglavja, sklep, seznam literature in virov ter priloge. Delo lahko razdelimo na dva dela, in sicer teoretični ter empirični del. V teoretičnem delu je opisana definicija organizacijske klime, njene dimenzije, vrste organizacijskih klim, proučevanje in merjenje organizacijske klime, njeno spreminjanje, na koncu pa so še navedeni definicija zadovoljstva zaposlenih, dejavniki zadovoljstva, merjenje in pomen zadovoljstva za podjetje ter razlika med klimo, kulturo in zadovoljstvom zaposlenih.

V empiričnem delu je predstavljena analiza organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih za področje financ in računovodstva v zavarovalnici. Najprej je na kratko predstavljena družba, nato pa sledi predstavitev vprašalnika, ki sem ga uporabila za izvedbo raziskave. V empiričnem delu je tudi predstavitev raziskovalnih vprašanj, metode analize organizacijske klime, zbiranje podatkov in opis vzorca, rezultati raziskave in analiz ter končni del tega poglavja - moji predlogi za izboljšanje.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 Definicija organizacijske klime

Vse od nastanka naprednega managementa, ko so se v organizacijah poglobili oz. začeli bolj ukvarjati z upravljanjem s človeškimi viri (angl. *human resource management* – *HRM*), je bilo najbolj pomembno vprašanje, kako se zaposleni znajdejo v delovnem okolju, ali jim je všeč ter kaj bi se moralo spremeniti, da bi bili zaposleni bolj produktivni v organizaciji. Ugotavljajo namreč to, da ko ima organizacija visoko razvit HRM, to vpliva na razvoj pozitivne organizacijske klime. Pozitivna klima prispeva k uspešnosti in sproži

vedenje ljudi, ki je v skladu s cilji organizacije. Dobra organizacijska klima je za vsako podjetje zelo pomembna (Neal, West & Patterson, 2005, str. 493).

Organizacijska klima je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Možina et al., 1994, str. 191).

Začetki raziskav o organizacijski klimi segajo k Lewinu in njegovimi kolegi (v Cooil, Aksoy, Keiningham & Maryott, 2009, str. 277), ki so poudarili pomembnost vodij pri oblikovanju organizacijske klime. Danes lahko organizacijsko klimo opredelimo kot dožemanje delovnega okolja in se uporablja predvsem kot okvir za razumevanje, kako zaposleni doživljajo delovno okolje, kako doživljajo svoje zmožnosti za razvoj in se razlikuje od zadovoljstva zaposlenih.

Organizacijska klima zaznava posamezne vidike delovnega okolja, ki so članom smiselni in pomembni. Pojem organizacijske klime je bil uveden za opisovanje okolja, v katerem so posamezniki delovali, in pričakuje njihovo delovanje v zvezi z izvajanjem psiholoških, socialnih, organizacijskih in situacijskih vplivov.

Forehand in von Gilmer (1964, str. 362) sta organizacijsko klimo definirala kot skupek lastnosti, ki razlikuje organizacijo od drugih organizacij, vpliva na vedenje ljudi v organizaciji in je relativno trajna v daljšem časovnem obdobju. Ne ukvarja se samo z zadovoljstvom ljudi, temveč tudi s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji.

Organizacijsko klimo definiramo kot percepcijo vseh tistih vidikov delovnega okolja, ki so članom organizacije pomembni, vpliva na delovno zadovoljstvo ter na učinkovitost pri delu. Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, informacija kot tudi kultura. Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto (Javni zdravstveni zavod Brežice, 2011).

Organizacijsko klimo so raziskovali, da bi ugotovili, kakšno je zadovoljstvo na delovnem mestu ter kakšni odnosi se razvijajo med zaposlenimi. Termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 2000, str. 198). Organizacije pa se med seboj ne razlikujejo le po fizični strukturi, temveč tudi po vedenju zaposlenih in njihovih stališčih.

Organizacijska klima izvira iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja podjetja. Raziskuje, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji. Organizacijska klima, ki vključuje določitev vrednot, pravil in prednostnih nalog, ki naj bi jih upoštevali vsi posamezniki, ki sodelujejo v organizaciji, doživlja več pozornosti v zadnjih letih (Schyns, van Veldhoven & Wood, 2009, str. 650).

Victoria Bellou in Andreas I. Andronikidis (2009, str. 295) sta proučevala organizacijsko klimo ter hotela ugotoviti, kako zaposleni na različnih položajih zaznavajo to stanje. Rezultati kažejo, da so učinkovitost, reflektivnost, inovativnost, prilagodljivost, podpora vodstva in kakovost med najbolj izrazitimi značilnostmi, ki vplivajo na organizacijsko klimo.

V hujši globalni konkurenci je doseganje organizacijske učinkovitosti in upravljanje s tem, da bi dobili največ od zaposlenih, predpogoj za preživetje organizacije, kaj šele blaginje in uspehov na dolgi rok. Iz tega razloga je eden izmed konceptov organizacijskega vedenja, ki je pritegnil več pozornosti – tako teoretično in empirično - organizacijska klima.

Klimo lahko definiramo tudi kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega ali ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Ivanko & Stare, 2007, str. 122).

Lastnosti organizacijske klime (SiOK, 2011, str. 3):

- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo,
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo,
- je relativno trajna,
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja,
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja,
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Pozitivna organizacijska klima poveča motivacijo med zaposlenimi, poveča pa se tudi verjetnost, da si bodo zaposleni še bolj prizadevali, da bo delo, ki ga opravljajo, odlično narejeno. Klima torej vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih, je niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih posredno ali neposredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju (Minwir, 1992, str. 30; Neal, West & Patterson, 2005, str. 496).

Če so zaposleni v organizaciji že dalj časa, mogoče niti ne zaznajo rezultatov slabega dela in se jim ne zdijo nenormalni, niti nesprejemljivi, lažje pa izrazijo svoje mnenje glede stanja na delovnem mestu. V primeru, ko pa pridejo v organizacijo novozaposleni, pa napake mogoče prej opazijo, ker se organizaciji še niso prilagodili, vendar si ne upajo še spregovoriti. To nam tudi pove, da se zaposleni lahko prilagodijo organizacijski klimi, kar pa ima lahko pozitivne in negativne posledice. Če se zaposleni prilagodi organizacijski klimi in vstopi v organizacijo s pozitivnim pristopom do dela, bo lažje dosegal lastne cilje ter cilje organizacije. Negativne posledice prilagajanja pa privedejo do slabih rezultatov dela.

Na spletni strani organizacije Biro Praxis (Kaj je organizacijska klima, 2011) menijo, da na organizacijsko klimo vpliva vodstvo organizacije, tehnologija, zgodovina in tradicija,

informatijski in drugi sistemi, proces dela, pričakovanja, vzpodbude, predvsem pa organizacija dela, cilji in vrednote, za katere se v organizaciji zavzemajo.

Lipičnik (1998, str. 73) je mnenja, da nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, drugi pa spet v istem podjetju nezadovoljni. Na ta način naj bi posameznik in delovne zahteve med seboj ustvarjale klimo, ki zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi. Podjetje se mora, če želi ostati konkurenčno, ves čas spreminjati. Kako hitro bo podjetje lahko sledilo spremembam, pa je v veliki meri odvisno od klime podjetja.

1.2 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo. Vsak zaposleni v organizaciji ima svoj pogled na doživljanje združbe. Pri proučevanju klime nas ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se lahko omejimo le na nekatere, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime.

Pri rezultatih raziskav o dimenzijah organizacijske klime so različni avtorji definirali različno število dimenzij klime. Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (v Cooil et al., 2009, str. 279) so sprva predpostavljali, da bi družbeno okolje lahko opisali z omejenim številom dimenzij, kot so:

- Samostojnost posameznika – to so zaznave zaposlenih o stopnji samostojnosti, ki jo imajo pri organiziranju in izvajanju svojega dela ter o njihovem vključevanju v odločevanje. Ta dimenzija se pozitivno povezuje s potrebo po uspehu in moči, večjo prožnostjo, večjo zvestobo in višjimi zahtevami.
- Struktura in pritisk – sem uvrščamo zaznave zaposlenih o predpisih in pravilih glede postopkov delovanja v podjetju, o količini dosegljivih informacij, o omejitvah in o pritisku na vedenje zaposlenih. Raziskave kažejo, da se visoka strukturiranost delovnih nalog povezuje s šibkejšo potrebo po uspehu in manjšo učinkovitostjo.
- Nagrade in kazni – med to dimenzijo sodijo kaznovanja in pohvale v organizaciji in zaznave zaposlenih o politiki nagrajevanja. Če je organizacija usmerjena k nagradam, s tem spodbuja zaposlene po doseganju ciljev, povezuje se s potrebo po moči ter potrebo po druženju.
- Toplino – sem uvrščamo zaznave zaposlenih o stopnji medsebojnega zaupanja, medosebnih odnosih v organizaciji in sprejemanja sodelavcev, o prisotnosti timskega dela in prijateljskih neformalnih skupin, komunikaciji in prisotnosti občutka pripadnosti. Povezuje se s potrebo po druženju oziroma pripadanju.
- Podporo – zaznave zaposlenih o spodbudah, podpori ter pohvalah, ki so jih deležni s strani vodstva in nadrejenih pri skupnem ustvarjanju ciljev podjetja. Povezuje se s potrebo po druženju oziroma pripadanju.

Kasneje so bile dodane druge dimenzije, kot so stres in neuskklajenost, izziv, samostojnost dela, vodstvo, sodelovanje delovnih skupin in prijaznost, vodstveno zaupanje in spoštovanje, odprtost duha, potek komunikacije, tveganje, usmerjenost do dela in kapital (Glick, 1985, str. 606).

Klimo najpogosteje merimo s pomočjo vprašalnikov, intervjujev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Vprašalnik SiOK, s katerim sem izdelala analizo klime in zadovoljstva zaposlenih, je sestavljen iz 12 dimenzij, ki sem jih podrobneje opisala v naslednjih poglavjih.

- Inovativnost in iniciativnost

Inovacija je uporabna novost, gre za snovanje res novih proizvodov in storitev, katere koristnost se je potrdila na trgu. Prinaša novo, večjo uporabnost v obliki nižanja stroškov, dviga ugleda podjetja ter kakovost. Inovacija je rezultat raziskovalnega dela. Iniciativnost pomeni iskanje novih poti in priložnosti. Ljudje s to sposobnostjo so pripravljeni izkoristiti priložnosti, sledijo ciljem in pri tem upoštevajo tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje ter znajo pritegniti in spodbuditi (Možina, 1994, str. 121).

- Odnos do kakovosti

V današnjem času je kakovost storitve oziroma izdelka na prvem mestu, če želimo biti konkurenčni na trgu. Podjetja imajo na izbiro številne programe, ki zagotavljajo izboljšavo delovnih procesov in kakovosti storitev. Program celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *Total Quality Management – TQM*) je proces, ki si prizadeva za izboljšanje kakovosti in zmogljivosti storitev in vključuje vse zaposlene v organizaciji. Ko organizacija doseže visoko kakovost storitev, ima zadovoljne kupce, konkurenčno prednost ter večji ugled na trgu (Kovač et al., 1999, str. 89).

- Motivacija in zavzetost za delo

Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge oziroma delovali v smeri zastavljenih ciljev (Ivanko & Stare, 2007, str. 70). Zaposlene lahko motiviramo z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbud, včasih je lahko dovolj samo ustna zahvala, ki pozitivno zadovoljuje osebne potrebe.

Motivacija vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Proučevanje motivacije pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da pričnejo z akcijo, kaj vpliva na izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

Z razvojem gospodarstva je postalo motiviranje veliko bolj kompleksno. Zaposleni imajo vedno več potreb, delodajalci pa jih na drugi strani težko uresničujejo. Prihaja do nezadovoljstva tako na eni kot na drugi strani, zato morajo managerji usklajevati cilje organizacije in zaposlenih, nagrajevati uspešno delo, podati informacije o strategiji in spremembah vsem udeležencem, ustvariti pogoje, da bodo ljudje svobodno razmišljali in delovali ter ustvariti ustvarjalno klimo.

- Vodenje

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Za boljše vodenje organizacije je priporočljivo, da vodstvo uvede aktivno sodelovanje zaposlenih pri odločitvah, ki so vezane na posameznika, izvaja redna izobraževanja, vodje naj gradijo svojo avtoriteto s strokovnostjo, z obliko zaposlenim prijaznega vodja in dobrim zgledom ter ne s sankcioniranjem, uvede naj se sistem poslušanja navzdol in predlaganja navzgor (Mihalič, 2007, str. 81; Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201).

Če je vodenje v organizaciji uspešno, lahko to merimo z doseženimi cilji organizacije. V primeru, da je vodstvo prepričljivo, se zaposleni poistovetijo z organizacijo in povzamejo njihove vrednote. V obratni situaciji pa zaposleni ne opravljajo dela zavzeto in jih je potrebno bolj nadzirati.

- Strokovna usposobljenost in učenje

Organizacija potrebuje pri uresničevanju svojih ciljev strokovno izobražene in usposobljene delavce. V današnjem hitro spreminjajočem okolju, kjer se metode dela in tehnološki postopki hitro spreminjajo, je potreba po stalnem izobraževanju še večja.

Usposabljanje in izobraževanje je potrebno omogočiti vsem zaposlenim. Pomembno je, da zaposleni pridobivajo nova znanja. Za posameznika pa je najbolj pomembno, da jim organizacija omogoča (Mihalič, 2008, str. 44):

- prenos lastnih znanj in veščin na zaposlene,
- nagrajevanje za pridobivanje in uporabo novih znanj,
- usklajevanje organizacijskih potreb po učenju z individualnimi željami,
- razvijanje učenja na delovnem mestu,
- stalno učenje kot pogoj za napredovanje zaposlenih,
- spodbudo zaposlenih k medsebojni izmenjavi znanj in izkušenj ter
- zaposlenim lahko občasno omogoči izobraževanje, ki je v danem trenutku morda bolj v interesu posameznika kot organizacije.

- Pripadnost organizaciji

Možina je v spletnem članku (Vodenje in čustva, b.l.), napisal, da pripadnost pomeni pridružiti se skupini in prevzeti cilje skupine. Ljudje s to lastnostjo podredijo lastne cilje ciljem skupine, pri sprejemanju odločitev upoštevajo bistvena stališča skupine ter aktivno iščejo možnosti za izpolnitev poslanstva svoje skupine. Pripadnost organizaciji pomeni zavezanost, lojalnost in močno vključenost v organizacijo. Osebe z visoko pripadnostjo poskušajo prispevati k uspehom organizacije ter želijo v njej ostati. Pripadnost in lojalnost je potrebno še posebno ceniti, saj sta izjemno redki in zelo krhki.

- Notranji odnosi

Na vzdušje v organizaciji v veliki meri vplivajo tudi medsebojni odnosi med sodelavci. Dobre odnose vzdržujemo s sproščenim komuniciranjem, konflikte rešujemo mirno, zaposlene je potrebno naučiti sodelovanja s sodelavci, občasno priredimo družabna srečanja, spodbujamo odkrit pogovor, nikoli ne delujemo proti zaposlenim, pomembno pa je tudi to, da vse zaposlene obravnavamo enako.

Za notranje odnose je tudi dobro, da zaposlene občasno napotimo na usposabljanje za skupinsko in timsko delo, vodje je potrebno usposobiti, da bodo zaposlenim nudili podporo, uvesti je potrebno kratke premore med delovnim časom ter s humorjem ohraniti sproščeno vzdušje pri opravljanju delovnih nalog.

- Organiziranost

Z oblikovanjem ali projektiranjem organizacije razumemo vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Z organizacijsko strukturo se definirajo vloge posameznika; ali je v podrejenem ali nadrejenem položaju. S tem se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v organizaciji. Dobra organiziranost podjetju omogoča, da zaposleni delujejo v smeri ciljev organizacije ter jih spodbuja k samoorganizaciji lastnega dela. Za dobro organiziranost je potrebna tudi standardizacija vseh procesov in postopkov v organizaciji, definirati je potrebno pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih, vodje morajo zaposlenim natančno opredeliti, kaj se od njih pričakuje.

V praksi organiziranost pogosto izraža večji ali manjši kaos, v katerem zaposlenim ni jasno, kaj kdo dela in za kaj je kdo odgovoren. Zato bi moralo vodstvo v okviru strateških sestankov vsem zaposlenim predstaviti celotno organizacijsko strukturo ter vlogo oddelkov in posameznikov v njej.

- Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti in pove, kje se razlikuje od ostalih organizacij podobnega tipa. Poslanstvo nam tudi pove, kaj je osnovno poslovno področje organizacije.

Z vizijo pa opisujemo organizacijo kot celoto v prihodnosti, njeno zaželeno stanje, z njo tudi sporočamo vsem v organizaciji, kaj se bo v bodoče spremenilo. S ciljem pa povemo kakšen je želen bodoči rezultat, ki ga poskuša organizacija doseči (Dimovski & Penger, 2008, str. 41-42).

- Notranje komuniciranje in informiranje

Pri vsakem organiziranem delu se morajo delavci na nek način sporazumevati. To pomeni, da komunicirajo in pri tem izmenjujejo znanje, informacije in izkušnje ter prepričujejo, spreobračajo ali nadzorujejo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujejo. Komuniciranje je sestavni del organizacije, saj je povezano z vsemi drugimi procesi, ki tvorijo upravljanje, vodenje in poslovanje organizacije (Lipičnik, 1996, str. 138).

Za dobro komuniciranje je značilno da:

- poteka dvosmerno in nehierarhično,
- konflikte je potrebno reševati sproti,
- imeti dnevne ali tedenske sestanke z zaposlenimi,
- komuniciranje med zaposlenimi naj poteka prijateljsko in sproščeno,
- omogočimo zaposlenim, da lahko neposrednemu vodji še pravočasno poročajo o morebitnih težavah pri delu,
- vodstvo mora poskrbeti, da bodo zaposleni pravočasno pridobili informacije, ki se nanašajo na njihovo delo.

- Razvoj kariere

Razvoj kariere zahteva od ljudi več truda, dela in znanja, vendar s seboj prinese tudi nagrade v obliki boljših delovnih mest, lažje menjave delovnih mest in posledično tudi boljše plače. Delodajalci iščejo ljudi, ki so prilagodljivi in znajo uspešno reševati probleme. Posebno vlogo pri načrtovanju karier imajo v organizaciji managerji, saj zastopajo razvojno pot organizacije, posameznikom pa naj bi pomagali oblikovati njihovo kariero, hkrati pa morajo skrbeti tudi za svojo. Vsaka dosežena stopnja v posamezniku vzbuja željo po doseganju naslednje. Za ta napredek pa je posameznik pripravljen tudi nekaj storiti. V dobrih organizacijah je to navadno tisto, kar potrebuje organizacija (Lipičnik, 1996, str. 185-186).

Vedeti moramo, da kariera vsem ne pomeni istega. Različni ljudje različno definirajo svoj karierni uspeh. Dogovor o karierni poti mora vsebovati tako obveznosti organizacije kot obveznosti posameznika. Ta dogovor med delodajalcem in delojemalcem lahko opredeljuje predviden razvoj kariere, nikomur pa vnaprej ne zagotavlja kakšnega avtomatičnega napredovanja. Poznamo 3 obdobja v posameznikovi karieri in sicer v prvem obdobju se veliko učimo, v drugem moramo najti svojo pot in se nanjo osredotočiti, v zadnji pa poskušamo prenašati izkušnje in znanje (Bonnet, 2009, str. 181).

- Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja lahko opredelimo kot usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, s katero bi nagradili zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnost in pristojnost. Organizacije oblikujejo sisteme nagrajevanja, ki so lahko v obliki finančnih nagrad (nespremenljiva in spremenljiva plača) in v obliki ugodnosti pri delu, ki skupaj sestavljajo celotni sistem nagrajevanja. V sistem nagrajevanja vključujemo tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, osebni razvoj) in sistem nagrajevanja uspešnosti (Možina et al., 1998, str. 247; Svetlik & Zupan, 2009, str. 527).

Pozitivni učinki uporabe procesa nagrajevanja in sankcioniranja so tesno povezani z dojemanjem pravičnosti le-tega na strani zaposlenih. Če zaposleni ne razumejo procesa oziroma se jim zdi nepravičen, ga lahko doživljajo kot šikaniranje, s čimer izgubi svoje prednosti in pripelje do slabe klime v organizaciji. Potrebna je torej pot, ki vodi zaposlene k razumevanju procesa ter sprejemanju ocen uspešnosti (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003, str. 167).

1.3 Vrste organizacijske klime

Zaposlene v organizacijah je redko kdaj zanimala celotna splošna klima, zato so se vedno omejevali le na določeno področje človekovega obnašanja. Osredotočili so se torej na tisto področje, za katerega so predvidevali, da je slabo ter da bi bilo dobro, da uvedejo spremembe. Te spremembe se lahko kažejo pri ustvarjanju, motiviranju zaposlenih, komuniciranju itd. Organizacija posveča večjo pozornost tistim področjem klime, kjer opazi občutno pomanjkanje oziroma težave.

Ivanko in Stare (2007, str. 125) navajata, da pri preučevanju klime na področju človekovega obnašanja nastanejo manjša, ožja področja klime, kot so: organizacijska, motivacijska, podjetniška, ustvarjalna, raziskovalna, inovacijska itd.

Novejši pristop glede razsežnosti organizacijske klime so razvili Patterson et al. (v Bellou & Andronikidis, 2009, str. 296), ki ugotavljajo obstoj 17-ih dimenzij klime, razdeljenih v 4 skupine, in sicer medčloveški odnosi (prijetno delati, vzdušje zelo osebno), notranji procesi (organizacija, kjer je vse natančno strukturirano in formalizirano), razvojna klima

(ustvarjalna klima) in racionalni cilji (osredotočenost na cilje, vodje so tekmovalni, zahtevni).

Zaposleni in njihovo učinkovito upravljanje naj bi bili trenutno, verjetno edini, vir za trajno konkurenčno prednost. Celovito obvladovanje kakovosti, ki je ključnega pomena za organizacijsko preživetje in uspeh na dolgi rok, poudarja pomen notranjih procesov. Poleg tega se v globaliziranem in stalno spreminjajočem načinu poslovanja pričakuje, da bodo organizacije sposobne prilagoditi svoje poslovanje in bodo kos spremembam, ki nastajajo.

Racionalnost ciljev, znanja in sprejemljivi odnosi za vse člane v organizaciji so predpogoj za vsako organizacijo, ki poskuša učinkovito izvajati poslovni načrt ter izpolniti svoje poslanstvo in vizijo. Štirje tipi organizacijske klime, skupaj s pripadajočimi čustvi, so prikazani na Sliki 1. V sliki se velike črke nanašajo na tipe organizacijskih klim, male pa na čustvene dimenzije.

Slika 1: Vrste organizacijske klime in čustva

		VISOKA NAPETOST (neprijetna čustva)			
		NOTRANJI PROCESI razočaranje, tišina, umirjenost, sramežljivost, utrujajoče	RACIONALNI CILJI jeza, tesnoba, mračno vzdušje, stresno		
VISOK ODPOR DO SPREMEMB (nizko aktivirana čustva)				NIZEK ODPOR DO SPREMEMB (visoko aktivirana čustva)	
		MEDČLOVEŠKI ODNOSI sproščeno, mirno, udobno	RAZVOJNA KLIMA veselje, zadovoljstvo, navdušenost, razburjenje		
		NIZKA NAPETOST (prijetna čustva)			

Vir: D. D. Haakonsson, M. R. Burton, B. Obel & J. Lauridsen, Kategorizacija organizacijske klime in vplivi na čustva, 2008, str. 410.

Za notranji proces je značilna visoka napetost in visok odpor na spremembe. To so klime, kjer so organizacijske razmere dela doživele emocionalnost v zvezi z visoko stopnjo konfliktov, nizko stopnjo zaupanja v vodstvo. Čustva so povezana z razočaranji pri obravnavanju sprememb, zato zaposleni ne verjamejo, da imajo zadostna sredstva za spopadanje s spremembami. Prevladujoča čustva so razočaranje, mir, sramota in utrujenost (Haakonsson, Burton, Obel & Lauridsen, 2008, str. 410).

Za racionalne cilje organizacijske klime sta Burton in Obel (v Haakonsson, Burton, Obel & Lauridsen, 2008, str. 411) dejala, da je značilen zasebni pogled na informacije, kjer delitev in izmenjava informacij ne pride spontano. Čustvene reakcije so na primer: jeza,

tesnoba in stiska. Odrprtost do sprememb prav tako temelji na stiski v zvezi s trenutnim stanjem. Tudi za to vrsto klime so značilni neprijetni občutki, saj gre za konkurenčno ozračje.

Razvojna klima ima nizek odpor do sprememb in nizko napetost. Ker so za ta tip tipični afektivni dogodki zaposlenih, prevladuje občutek, da imajo zadostna sredstva za spopadanje s spremembami kot tudi, da so novi dogodki na splošno prijetni. Naslednja čustva so torej: navdušenje, razburjenje in sreča. Za takšno klimo je značilno optimistično dožemanje sodb (Haakonsson, Burton, Obel & Lauridsen, 2008, str. 411).

George in Zhou (v Haakonsson, Burton, Obel & Lauridsen, 2008, str. 411) sta mnenja, da je za medčloveške odnose značilna visoka stopnja odpora na spremembe in nekaj dogodkov na nizki napetosti. Na podlagi kumulativnih izkušenj s temi dogodki so za to klimo značilna čustva, kot so umirjenost, udobje in sprostitev ter odprto komuniciranje in prosti pretok informacij med zaposlenimi. Tudi tu vlada ambicioznost.

1.4 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Proučevanje je prvi korak pri spreminjanju organizacijske klime, kajti če želimo klimo spremeniti, ker je neustrezna, jo moramo najprej proučiti. Proučiti klimo pomeni, da moramo ugotoviti njene dimenzije, vzroke za njen nastanek, posledice, ki jih občutimo pri vedenju zaposlenih oz. uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 2000, str. 200).

S proučevanjem klime dobi organizacija predstavo o delu zaposlenih, pogojih dela, delovnem okolju ter o sami organizaciji. Rezultate merjenja prikažemo po skupini zaposlenih glede na raven zaposlenih, delovno dobo, starost ter stopnjo izobrazbe (Ivanko & Stare, 2007, str. 130).

Ljudje v podjetju s svojimi značilnostmi in interakcijami pomembno soustvarjajo klimo, hkrati pa klima v podjetju pomembno vpliva na njihovo produktivnost. Klima je ključni faktor fluktuacije, pa tudi glavni motivator pri privabljanju odličnega kadra. Zato je preučevanju in morebitnemu spreminjanju organizacijske klime vredno nameniti čas, pozornost in sredstva (Petančič, 2009).

Lipičnik (2000, str. 202) je proučevanje klime razdelil na naslednje korake:

- Pripravljalna dela – poskušamo ugotoviti tehnične vidike (kako potrebno je proučevanje, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi na sodelovanje, način zbiranja podatkov itd.).
- Sestava vprašalnika – ugotavljamo vsebinske vidike proučevanja klime, potrebno je ugotoviti kritične dimenzije, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili za oblikovanje trditev oziroma vprašanj.

- Zbiranje odgovorov – tehnično nezahtevna faza, težave se lahko pojavijo, ker zaposleni ne zaupajo v anonimnost podatkov; če trditev napačno razumejo, se lahko pojavijo nerealni rezultati.
- Analiza odgovorov – zaželeno so večdimenzionalne analize, saj je kvalitetna analiza podatkov bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.
- Predstavitev rezultatov – rezultati so lahko drugačni, kot jih naročnik raziskave pričakuje, to lahko pomeni, da si je naročnik povsem drugače razlagal klimo kot večina zaposlenih v organizaciji.
- Načrtovanje akcij – iz ugotovljene klime je potrebno presoditi, ali je način doživljanja ljudi ustrezen, ali so cilji neustrezni ipd.

Da bi se v organizaciji pravočasno izognili nizki stopnji motiviranosti, nezadovoljstvu zaposlenih, torej slabi klimi, bi morali vsaj enkrat letno izvajati merjenje organizacijske klime. V merjenje klime je priporočljivo vključiti vse zaposlene, saj nam bo to zagotovilo ne le absolutnost rezultatov, ampak bo merjenje ugodno vplivalo na zaposlene, ker bo s tem vodstvo podjetja sporočilo vsakemu posamezniku, kako pomembno je njegovo mnenje. Na podlagi doseženih rezultatov pa lahko vodstvo sprejme ukrepe za izboljšanje stanja v organizaciji.

Merjenje organizacijske klime je kompleksen in obsežen postopek. Kot sem že zgoraj omenila, samo enkratna meritev pove malo, zagotoviti je treba ponavljanje merenj v zaporednih časovnih intervalih. Ker posamezniki oblikujejo svoja mnenja skladno z občutki z okoliščinami v danem trenutku, ko merjenje klime poteka, pokaže enkratna meritev klime le posnetek njenega stanja. Izboljšave in spremembe klime v organizaciji pa je mogoče ugotoviti le s periodičnim merjenjem. Pri tem je treba poudariti, da raziskave, ki se ukvarjajo z ocenjevanjem klime v posameznih organizacijah, v glavnem temeljijo na kvantitativnih metodoloških pristopih. Gre za standardizirane vprašalnike, ki jih sestavljajo indikatorji za posamezne dimenzije klime. Tako je v Sloveniji najbolj odmevna raziskava SiOK – Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah (Ivančič, 2007, str. 482).

1.5 Spreminjanje organizacijske klime

Organizacijsko klimo ugotavljamo zato, da jo lahko na podlagi ugotovitev tudi spreminjamo. Če je klima neugodna, jo mora organizacija kar se da hitro in učinkovito spremeniti. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij s tem, da pri zaposlenih pridobimo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev (Lipičnik, 2000, str. 204).

Pri spreminjanju organizacijske klime moramo najprej raziskati vzroke za nastanek trenutne klime. Zaposlene moramo povprašati po njihovih potrebah, vrednotah, pričakovanjih in motivih, ki jih vodijo. Proučiti moramo njihove sposobnosti in osebne

lastnosti. Bolj kot se organizacija oddaljuje od pričakovanja zaposlenih, večje možnosti ima, da bo ustvarjala negativno klimo. Korak, ki sledi preučevanju klime, je pripraviti ljudi, da sprejmejo spremembe. Vsake spremembe v organizacijah povzročijo upor, slabo voljo ter nasprotovanja, vendar organizacija mora vztrajati in sprejeti odgovornost za spremembo na boljše. Za organizacijo je boljše, da se ne osredotoča na pravila, navodila in podobne formalne procedure, ker s tem še ne doseže izboljšanja klime, ampak jo lahko celo poslabša.

Poglavitne dimenzije klime, kot so odnosi med zaposlenimi, odnosi do vodstva, komunikacija ipd., lahko organizacija spreminja le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem, dokazovanjem, lastnim zgledom, predvsem pa z neprestanim vključevanjem ljudi v odločanje. Pomembno je, da svoje ljudi posluša. Če jih želi obdržati, jim mora ponuditi resnične priložnosti, da soodločajo in sousmerjajo podjetje k ciljem.

Klima se lahko spreminja na dva načina, in sicer nekontrolirano, klima, ki kasneje običajno ovira doseganje cilja, ter z navodili, ko skušajo regulirati vedenje posameznika. Z navodili lahko hitreje spreminjamo klimo, spremembe je mogoče uvesti v kratkem času, vprašanje je le, ali bodo zaposleni pripravljeni na spremembe in ali jih bodo sprejeli (Lipičnik, 2000, str. 204).

Analitiki menijo, da je klimo mogoče spremeniti razmeroma hitro, če zaposleni verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne nove načine delovanja in jim pri tem obljublajo lepšo prihodnost. Predlagatelji pa s tem povzročajo pričakovanja, ki jih je treba tudi uresničiti, sicer pride do razočaranja, ki povzroči neželene odzive.

Vodstvo mora organizacijsko klimo spremljati, proučevati in spreminjati v želeno stanje. Ta proces se ne more narediti čez noč, ampak zahteva svoj čas, potrpežljivost, dokazovanje pozitivnih sprememb in pa seveda veliko neposrednega dela pri spreminjanju klime iz neugodne v ugodno (Ivanko & Stare, 2007, str. 135).

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih lahko definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanje stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega okolja (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo zaposlenih je mogoče opisati kot počutje oz. stanje duha, povezano z načinom dela, zato je zadovoljstvo pri delu za organizacijo zelo pomembna zadeva, ker če zaposleni niso zadovoljni, se lahko njihova delovna učinkovitost oziroma produktivnost zniža (Adenike, 2011, str. 154).

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembna spremenljivka, s katero lahko ugotovimo, kakšna so čustva in razmišljanja zaposlenih o njihovem delu in delovnem mestu. Z analizo zadovoljstva zaposlenih lahko ugotovimo njihova pričakovanja glede delovnega mesta in njihov odnos do svojega dela (Sell & Cleal, 2011, str. 1).

Zadovoljstvo pri delu lahko definiramo kot stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, ki jo posamezniki izkusijo pri različnih vidikih svojega dela. To je prijetno čustveno stanje, ki izhaja iz rezultata njihovega dela. Zadovoljstvo je povezano z dojemanjem rezultatov ter z oceno njihovega dela. Na stopnjo zadovoljstva vplivajo potrebe, vrednote in pričakovanja posameznika. V prizadevanju za zadovoljevanje potreb zaposlenih, pa mnogi managerji uporabljajo motivacijske programe (Antončič & Antončič, 2011, str. 590; Olasupo, 2011, str. 160).

Temeljno vprašanje za oblikovanje dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente, kakšno naj bo torej delo, da bo za delavca zanimivo in privlačno ter da mu bo dajalo trajno zadovoljstvo. Poznamo več načinov, to so (Možina et al., 1998, str. 157):

- raznolikost delovnih nalog,
- samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo,
- odgovornost za odločanje pri reševanju problemov,
- izziv v smislu izbire ustreznega znanja,
- interakcija oz. stiki z drugimi pri opravljanju dela,
- pomen dela oz. občutek, da je delavec nekaj naredil in dobil za to tudi priznanje,
- cilji in povratna informacija, cilji naj bodo jasno opredeljeni, dobro je tudi, da sodeluje pri njihovem opredeljevanju.

Zadovoljstvo je torej čustvo, ki ga oseba čuti, ko je zadovoljila svojo pomembno željo. Namen zadovoljstva je nagraditi osebo za ravnanje, saj se z doživetjem zadovoljstva utrjujejo pozitivni odnosi. Nasprotni pojem je nezadovoljstvo, ki je neprijetno čustvo, oseba ga čuti v situaciji, v kateri ne more zadovoljiti svoje želje (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik & Trpin, 1996, str. 143).

Ko delavec zazna, da njegova pričakovanja niso izpolnjena se pojavi nezadovoljstvo pri delu. To lahko vodi k zmanjšanju delovne sile, produktivnosti zaposlenih, poveča se stopnja neobvezno ukinjenih delovnih mest ter neuspeh na delovnem mestu.

Na kratko pa lahko rečem, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspeh vsakega podjetja. Je pomembna spremenljivka, s katero lahko ugotovimo kakšna so čustva in razmišljanja zaposlenih o njihovem delu in delovnem mestu (Kristen, 2011, str. 29).

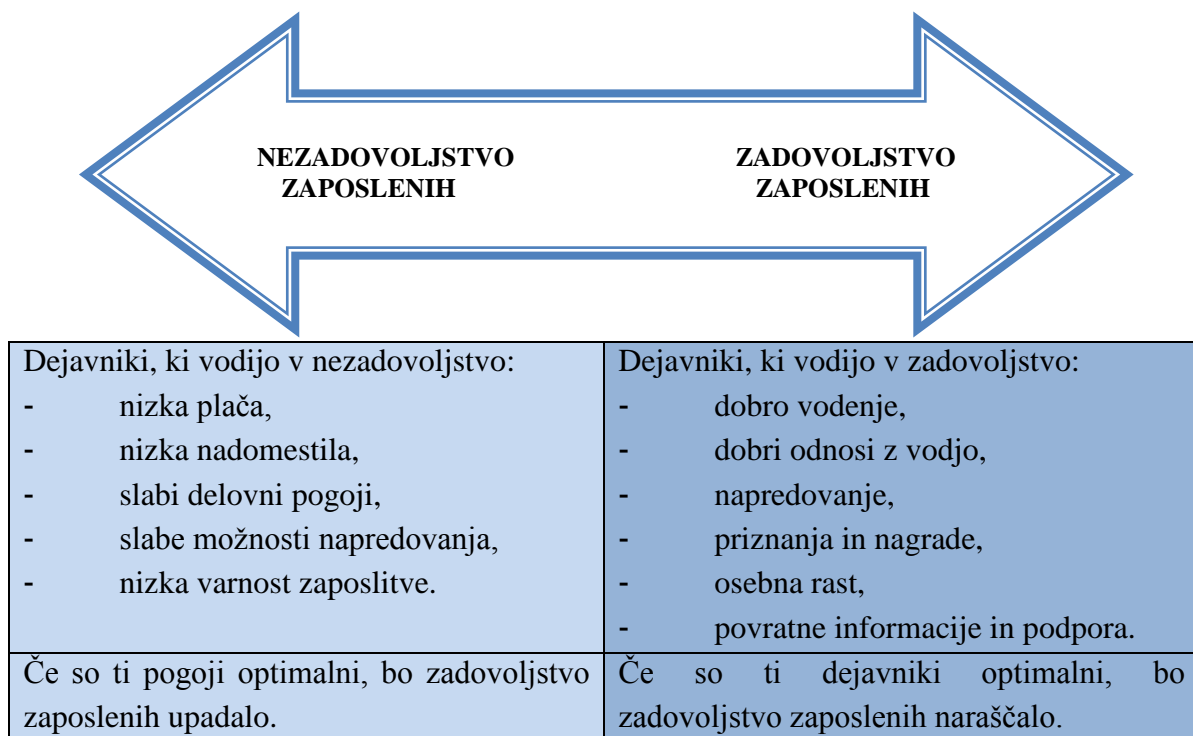
2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Na zadovoljstvo zaposlenih lahko vpliva veliko dejavnikov, kot so odnosi z nadrejenimi, kakovost delovnega okolja, možnost napredovanja in stopnja izpopolnjevanja pri delu. Zadovoljstvo pri delu je ključni dejavnik produktivnosti.

Pred nekaj leti je bilo zadovoljstvo zaposlenih odvisno od višine plače, regresa ter števila dni dopusta. Danes pa se managerji soočajo še s številnimi drugimi dejavniki, kot so: dostopnost informacij, odnos vodstva do zaposlenih, nagrajevanje, osebna rast in razvoj, sproščeno sporazumevanje itd.

Med dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo zaposlenega, se pojavi tudi slabo cenjeno delo. To se kaže, ko delavci za svoja prizadevanja pri delu in za delovne dosežke ne dobijo ustreznih priznanj. Vodje so usmerjeni predvsem v delovne naloge in ne k ljudem, ne spremljajo dovolj niti poteka dela niti rezultatov, raje uporabljajo neoseben tehničen nadzor, s tem pa delavci ne dobijo zadostnih povratnih informacij o svojem delu, niti potrebne podpore (Možina et al., 1998, str. 155). Na Sliki 2 je prikazan model zadovoljstva zaposlenih.

Slika 2: Model zadovoljstva zaposlenih



Vir: J. Field, Job satisfaction model, 2008.

2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje

Zadovoljstvo zaposlenih je bistvenega pomena za uspešnost podjetja in pomembno je, da delodajalci skrbijo za to. Zadovoljni zaposleni so pripravljeni uresničevati cilje organizacije in so mnogo bolj dovzetni za motivatorje, s katerimi jih spodbujajo k delu, kot nezadovoljni delavci. Ni pa nujno, da so zadovoljni delavci tudi uspešni pri svojem delu. Za uspešnost je potrebno še znanje oz. izobraževanje posameznika. Iz tega lahko vidimo, da morajo nadrejeni dajati enako pomembnost znanju in izobraževanju posameznika kot tudi motiviranju.

Organizacijska klima torej nedvomno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Največja težava pri razumevanju odnosa klima - zadovoljstvo je v njegovi zapletenosti. Na ta odnos namreč vplivajo in ga oblikujejo tudi drugi dejavniki, eden izmed njih je stopnja ujemanja med osebnimi in organizacijskimi potrebami. Prav tako nas ne zadovoljujejo iste stvari, nasprotno, tisto kar nekoga pri delu osrečuje, lahko drugega naredi nezadovoljnega. Boljša klima v podjetju zaposlenim omogoča uresničevati pomembne osebne potrebe in s tem pripelje do zadovoljstva (Sakanovič & Mayer, 2006, str. 254-256).

2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Organizacije z merjenjem zadovoljstva zaposlenih poskušajo določiti tiste dejavnike, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo oziroma na nezadovoljstvo zaposlenih ter izmeriti njihov vpliv. Na osnovi izvedenega merjenja zadovoljstva zaposlenih pridobimo temeljne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva ter pripadnosti zaposlenih v organizaciji (Mihalič, 2008, str. 90).

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih se uporablja anketni vprašalnik. Dobro je, da k merjenju vključimo vse zaposlene in jim omogočimo, da se povsem prostovoljno odločijo, ali bodo sodelovali pri raziskavi. Anketiranje mora biti povsem anonimno, merjenje pa poskusimo izvesti v času, ko je dogajanje v organizaciji čim bolj povprečno oziroma ko zaposleni niso pod vplivom večjih sprememb. Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi dejavniki njihovega dela: z vodstvom organizacije, s sodelavci, s samim delom, ki ga opravljajo, z nadrejenimi, z možnostmi napredovanja ter izobraževanja in s stalnostjo zaposlitve.

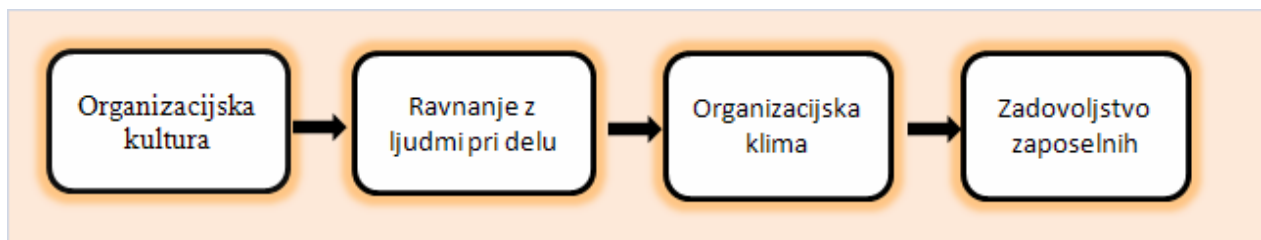
2.4 Razlika med organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih

Ko govorimo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, ugotovimo, da pri zadovoljstvu zaposlenih ugotavljamo njihov neposredni osebni odnos, pri organizacijski klimi pa posredno ugotavljamo razmere v organizaciji. Pri organizacijski klimi govorimo o

skupinski sliki organizacijskega okolja zaposlenih, pri zadovoljstvu zaposlenih pa o individualni čustveni reakciji na delovno okolje.

Organizacijska kultura je globalen pojem in se nanaša na preteklo ter prihodnje stanje sistema. Organizacijska klima pa je analitičen in lokalni pojem, ki opisuje trenutno oziroma zdajšnje stanje sistema. Organizacijska kultura vpliva na klimo, medtem ko ta le kaže kulturo organizacije v določenem času in prostoru. Mihalič (2006, str. 254) je mnenja, da se klima ustvarja zgolj začasno in v različnih procesih sistema, kultura pa v daljših obdobjih prek globalnih interakcij v sistemu in z njegovim okoljem. Kultura se težje spreminja, je manj opazna, zato je tudi zahtevnejša za obvladovanje. Spreminjanje in obvladovanje klime pa je veliko lažje in omogoča hitrejše doseganje želenih rezultatov v precej krajšem času (Ivanko & Stare, 2007, str. 126).

Slika 3: Model povezanosti organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: B. Schneider, Organizational climate and culture, 1990, str. 289.

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V IZBRANI ZAVAROVALNICI: EMPIRIČNA PREVERBA

3.1 Predstavitev zavarovalnice

Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d. d. je druga največja slovenska zavarovalnica, ki je nastala konec leta 2005 z združitvijo dveh uglednih slovenskih zavarovalnic. Takrat se je Slovenica, zavarovalniška hiša d.d. Ljubljana pripojila k Adriaticu Zavarovalni družbi d.d. Koper, slednja pa se je preimenovala in od tedaj posluje pod imenom Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d.d.

Združitev je pomenila prvo in edino uspešno združitev v slovenski zavarovalniški panogi, saj sta se združili tržni mreži obeh zavarovalnic, vsi zaposleni, premoženje, viri, moči in znanje, povečala se je kapitalska moč in trdnost zavarovalnice ter dostop do kakovostnih zavarovalnih storitev po vsej Sloveniji. Adriatic Slovenica je hkrati edina zavarovalnica, ki v svojem portfelju nudi zavarovancem vse zavarovalne vrste: zdravstvena zavarovanja, premoženjska, življenjska in pokojninska zavarovanja.

Je sodobna zavarovalnica, ki se na temelju etičnih in profesionalnih načel uspešno in učinkovito razvija ter stremi po odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah. Razvejana tržna mreža 9 poslovnih enot v vseh slovenskih regijskih središčih in 157 prodajnih mest zagotavlja, da so zavarovalne storitve Adriatica Slovenice vedno dosegljive vsem zavarovancem, tako pri sklepanju zavarovanj kot ob reševanju škod.

Poslanstvo zavarovalnice:

»Za zavarovance prevzemamo tveganja na področju premoženjskih in osebnih zavarovanj. S kakovostnim upravljanjem tveganj zagotavljamo varnost za zavarovance in ustvarjamo dodano vrednost ter donosnost v zadovoljstvo vseh: zavarovancev, zaposlenih, delničarjev in okolja« (Adriatic Slovenica d.d., 2009, str. 18).

Vizija zavarovalnic:

»ADRIATIC SLOVENICA želi z inovativnostjo, ki v središče postavlja zavarovanca, postati najbolj učinkovita zavarovalnica v Sloveniji« (Adriatic Slovenica d.d., 2011, str. 17).

Poslovne procese načrtuje in izvaja tako, da družbi zagotavlja strateški razvoj in uspešno poslovanje, zavarovancem pa kakovostne zavarovalne storitve. Poslovno politiko gradijo na organizacijski kulturi, ki temelji na načelih kakovosti, varnosti, rasti ter zavarovalnice, prijazne do zavarovancev.

Adriatic Slovenica se zaveda pomena kakovosti, zato so že junija 2004 v družbi uvedli in tudi certificirali sistem vodenja kakovosti v skladu z mednarodnim standardom ISO 9001. Zavarovalnica si prizadeva za kakovostna in dolgoročna partnerstva z zavarovanci in poslovnimi partnerji, to uresničujejo z razvojem novih zavarovanj in sodobnih oblik zavarovalnih storitev, ki temeljijo na stalnem razvoju in nenehnih izboljšavah poslovnih procesov (Adriatic Slovenica d.d., 2011, str. 57).

Poslovni sistem Adriatica Slovenice je voden iz centrale s sedežem v Kopru, kjer strokovne službe opravljajo zavarovalne in druge strokovne naloge za poslovne enote in družbo kot celoto. V družbi izvajajo 20 poslovnih procesov na najvišjem nivoju; razdeljeni so v upravljalne, temeljne in podporne. Temeljni poslovni procesi, ki prinašajo dodano vrednost in so usmerjeni v zadovoljevanje potreb zavarovancev, so: usmerjanje in pospeševanje prodaje, sklepanje zavarovalnih pogodb, reševanje zavarovalnih primerov, razvijanje in prilagajanje zavarovalnih produktov, upravljanje s finančnimi sredstvi – nalaganje sredstev, izterjava terjatev in obdelava zavarovalnih pogodb. Organizacijsko strukturo zavarovalnice si lahko ogledate v Prilogi 1.

Temeljne tržne enote predstavlja devet poslovnih enot v vseh večjih regijskih središčih po Sloveniji. Leta 2008 pa se je družba začela širiti na trge JV Evrope. Na osnovi pridobljenega dovoljenja Narodne banke Srbije je bila v začetku leta 2008 ustanovljena

hčerinska družba AS neživotno osiguranje a.d.o. Beograd, ki v Srbiji trži premoženjska zavarovanja.

Trženjska strategija Adriatica Slovenice temelji na zagotavljanju popolne zaščite na vseh področjih zavarovalnih tveganj in vzpostavitvi dolgoročnih partnerskih odnosov z zavarovanci. Trženjska strategija je torej usmerjena na ponudbo celovite zavarovalne zaščite posameznikov in družin ter njihovemu osebnemu in poslovnemu premoženju, nudenju storitev, ki jih stranke dojemajo kot dodano vrednost, izpopolnjevanje in posodabljanje poslovnih procesov, kakovostno in zavarovancem razumljivo svetovanje ter hitrejše in enostavnejše izplačilo odškodnin in zavarovalnin (Adriatic Slovenica d.d., 2011, str. 48).

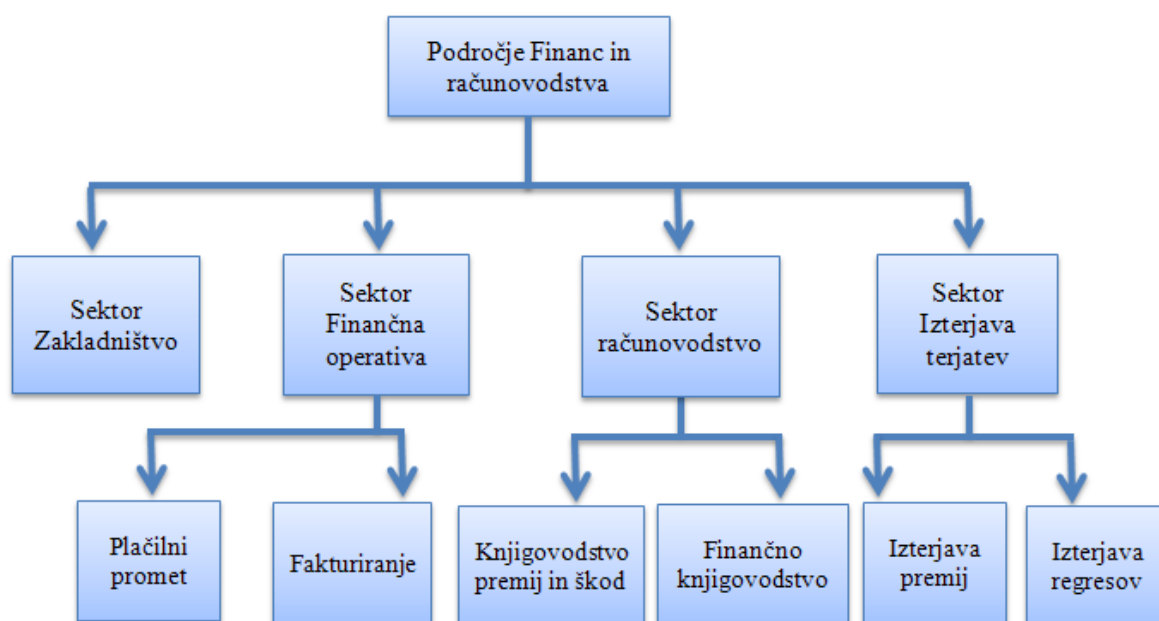
Adriatic Slovenica že vrsto let sistematično spremlja zadovoljstvo zavarovancev in potencialnih zavarovancev, poznanost in ugled družbe z internimi sistemi spremljanja in analiziranja ter v letnih raziskavah zunanjih raziskovalnih institucij. Zavarovalnica želi svojim strankam ponuditi kakovostno, strokovno in hitro izvajanje zavarovalnih storitev ter omogočati hitro obveščanje v povezavi z zavarovalnimi storitvami.

Področje, na katerem temelji magistrsko delo, je finance in računovodstvo, ki se deli na štiri sektorje, znotraj teh sektorjev pa še na posamezne oddelke in sicer:

- sektor računovodstvo
 - oddelek knjigovodstvo premij in škod,
 - oddelek finančno knjigovodstvo,
- sektor finančna operativa
 - oddelek plačilni promet,
 - oddelek fakturiranje,
- sektor izterjave
 - oddelek izterjave premij,
 - oddelek izterjave regresov,
- sektor zakladništvo.

Področje financ in računovodstva nenehno stremi k izpopolnjevanju informacijskega programa, hitremu reševanju reklamacij, v zadnjem času pa tudi k zmanjšanju papirnatega poslovanja. Organizacijsko strukturo področja financ in računovodstva prikazuje tudi Slika 4.

Slika 4: Organizacijska struktura področja financ in računovodstva



3.2 Sestava vprašalnika

Kot sem omenila že v začetku magistrskega dela, sem za raziskavo organizacijske klime v zavarovalnici uporabila vprašalnik SiOK, ki sem ga delno priredila. Izpustila sem namreč dva sklopa vprašanj in sicer primerjalna vprašanja ter dodatna vprašanja o sistemih. Pri projektu SiOK gre za primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja in zavedanja o pomenu klime v organizaciji. SiOK se je začel razvijati leta 2001, število sodelujočih podjetij in organizacij pa je vsako leto večje. V obdobju petih let je v raziskavi sodelovalo 175 slovenskih podjetij (Mrak, 2006).

Klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. organizacijo, v kateri delajo.

Vprašalnik je sestavljen in 12 dimenzij organizacijske klime, poleg tega pa vsebuje še dodatnih 11 vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, na koncu pa še splošna demografska vprašanja o anketirancih, ki se nanašajo na spol, starost, staž v podjetju, izobrazbo in delovno mesto. Anketni vprašalnik je v celoti prikazan v Prilogi 2.

3.3 Metode analize organizacijske klime

V okviru raziskave sem uporabila več raziskovalnih metod. Osnovna metoda je bila pridobitev primarnih podatkov z anketnim vprašalnikom preko spletnega orodja za

raziskave – (angl. *fluid surveys*) ter v papirni obliki za tiste zaposlene, ki nimajo dostopa do spleta. Podatke sem nato analizirala s statističnim programom SPSS Statistics 20.

Po uvozu podatkov v SPSS sem najprej izvedla deskriptivno analizo spremenljivk oziroma dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Primerjala sem oceno, trditev dimenzij organizacijske klime, med celotno organizacijo in področjem financ in računovodstva.

Empirična analiza temelji na testiranju postavljenih hipotez. S pomočjo analize variance ter multivariantne regresijske analize, ob podpori programa SPSS, sem želela odgovoriti na zastavljene hipoteze. Za testiranje postavljenih hipotez sem uporabila primarne podatke iz raziskave, ki sem jo izvedla oktobra 2011.

3.4 Zbiranje podatkov in opis vzorca

V empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika pridobila primarne podatke za nadaljnjo raziskavo klime in zadovoljstva v zavarovalnici. Merjenje klime oziroma zadovoljstva je potekalo anonimno, kar pomeni, da me niso zanimali podatki posameznika, ampak celote. Vprašalnik sem razdelila vsem zaposlenim (N=130) na področju financ in računovodstva v oktobru 2011. Za celotno populacijo področja sem se odločila zato, ker se mi zdi prav, da lahko vsi zaposleni izrazijo svoje mnenje, pohvale, kritike glede organizacije in dodajo predloge k izboljšanju razmer. Čeprav je anketa anonimna, pa so nekateri zaposleni še vedno skeptični pri oddaji takšnih anket in si ne upajo podati svojih mnenj.

Izpolnjene vprašalnike je oddalo 65 zaposlenih, kar pomeni 50 odstotkov vseh anketiranih. Z doseženo stopnjo odziva sem zadovoljna in se mi zdi za statistične namene tudi zadovoljiva. V posameznih organizacijskih enotah je različno število zaposlenih. V OE1 je zaposlenih 69 ljudi, v OE2 39, v OE3 17 ter v OE4 5.

Največji odstotek vrnjenih anket sem dobila v OE3, in sicer 65 % od vseh zaposlenih v tej enoti, najmanj pa iz OE2, in sicer 33 % od vseh zaposlenih v tej enoti. Vzroke za tako majhen odziv lahko le ugibam, mogoče ni bil primeren čas oziroma pomanjkanje časa, mogoče v določenih odklonilnih stališčih oziroma načelih zaposlenih ali pa strah med zaposlenimi, da bi se podatki razkrili.

V naslednjih slikah sem prikazala strukturo vrnjenih vprašalnikov po spolu, starosti, nivoju v zavarovalnici, stažu v zavarovalnici ter stopnji izobrazbe.

Slika 5: Zaposleni po spolu

Spol	Število zaposlenih	Odstotek zaposlenih (v %)
Moški	3	5
Ženski	62	95
Skupaj vrnjenih anket	65	100

Slika 6: Nivo zaposlenih v zavarovalnici

Nivo v zavarovalnici	Število zaposlenih	Odstotek zaposlenih (v %)
Referent oz. knjigovodja II	10	15
Referent oz. knjigovodja I	33	51
Strokovni sodelavec	19	29
Vodja	3	5
Skupaj vrnjenih anket	65	100

Slika 7: Staž v zavarovalnici

Stož v zavarovalnici	Število zaposlenih	Odstotek zaposlenih (v %)
do 5 let	22	34
od 5 do 10 let	18	28
od 10 do 20 let	21	32
nad 20 let	4	6
Skupaj vrnjenih anket	65	100

Slika 8: Starost zaposlenih

Starost	Število zaposlenih	Odstotek zaposlenih (v %)
do 30 let	19	29
od 30 do 40 let	23	35
od 40 do 50 let	18	28
nad 50 let	5	8
Skupaj vrnjenih anket	65	100

Slika 9: Stopnja izobrazbe zaposlenih

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	Odstotek zaposlenih (v %)
Srednja	20	31
Višja	11	17
Visoka	17	26
Univerzitetna	17	26
Skupaj vrnjenih anket	65	100

Slika 10: Organizacijska enota zaposlenih

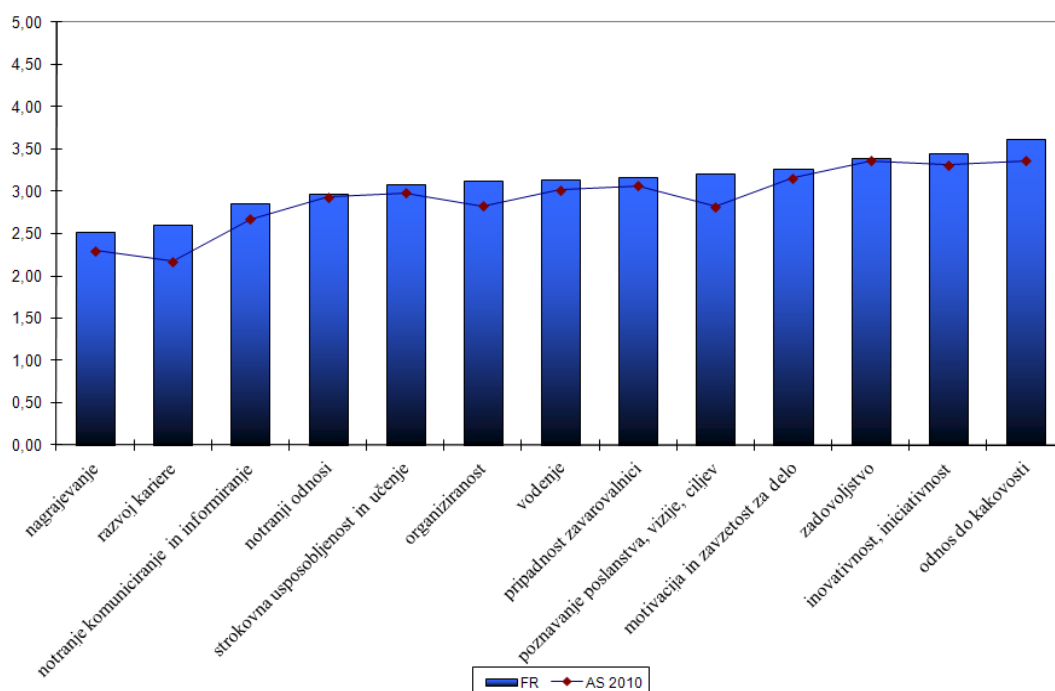
Organizacijska enota	Število zaposlenih	Odstotek zaposlenih (v %)
OE1	38	58
OE2	13	20
OE3	11	17
OE4	3	5
Skupaj vrnjenih anket	65	100

3.5 Rezultati raziskave in analiza rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

V nadaljevanju so prikazani rezultati raziskave po posameznih dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih za področje FR, ter organizacije kot celote. Podatke za celotno organizacijo sem pridobila v poročilu o organizacijski klimi za Adriatic Slovenica d.d. (SiOK, 2011, str. 11-25).

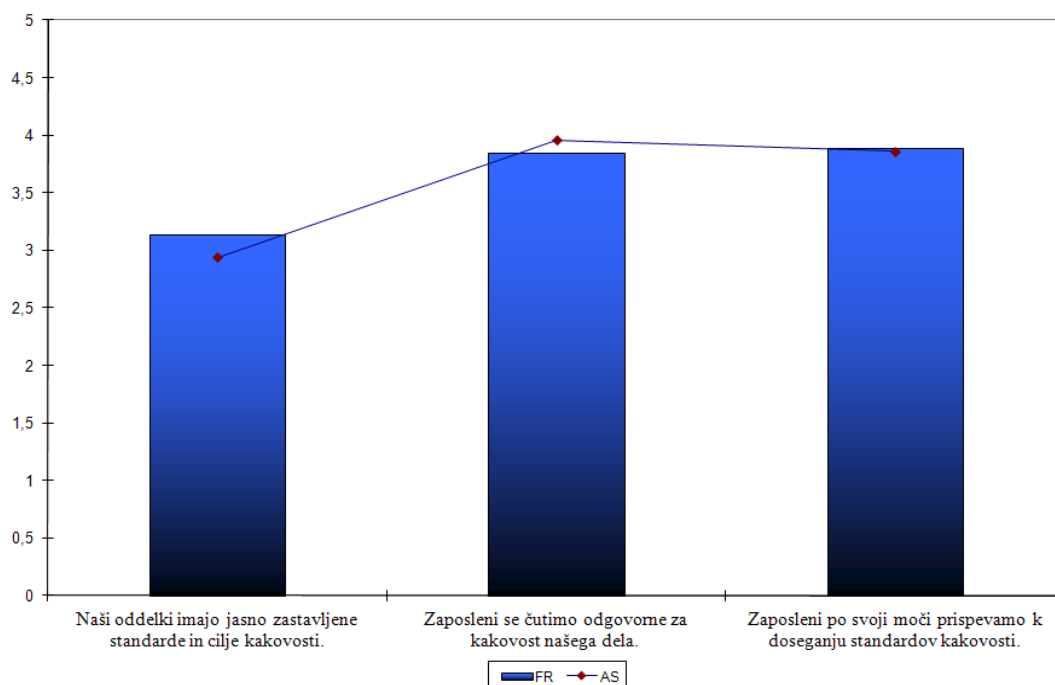
Na Sliki 11 je prikazan graf povprečnih ocen strinjanja oz. nestrinjanja za vse dimenzije organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih. Kot je razvidno iz slike, je najbolj ocenjena dimenzija odnos do kakovosti (3,66). Dobro so ocenjene še dimenzije inovativnost, iniciativnost (3,45), zadovoljstvo zaposlenih (3,40) ter motivacija in zavzetost za delo (3,29). Najslabše ocenjene dimenzije, s katerimi zaposleni na področju financ in računovodstva niso zadovoljni, pa so nagrajevanje (2,50), razvoj kariere (2,55) ter notranje komuniciranje in informiranje (2,82). Iz slike lahko tudi vidimo, da so na področju financ in računovodstva vse dimenzije organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v povprečju bolje ocenjene kot v celotni organizaciji. Največja odstopanja se pojavijo pri dimenzijah razvoj kariere, organiziranost in poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, najmanjša pa pri notranjih odnosih in zadovoljstvu zaposlenih.

Slika 11: Povprečna dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



- Odnos do kakovosti

Slika 12: Povprečna ocena strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami dimenzije odnos do kakovosti



Zaposleni na področju financ in računovodstva so najboljše ocenili dimenzijo odnos do kakovosti, kar pomeni, da se čutijo odgovorne za kakovost opravljenega dela ter da

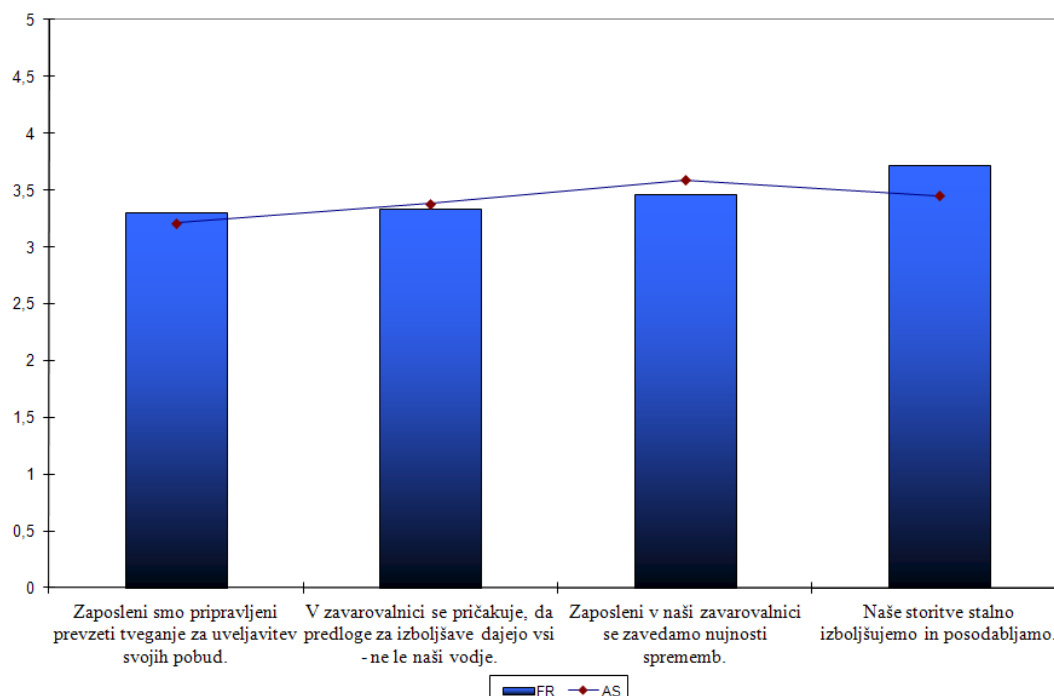
stremijo k doseganju standardov kakovosti. Nekoliko manj se strinjajo s trditvijo, da imajo oddelki oziroma sektorji jasno zastavljene standarde kakovosti.

- Inovativnost in iniciativnost

Dimenzija inovativnost, iniciativnost je v povprečju dobro ocenjena. Iz Slike 13 je razvidno, da je najboljše ocenjena trditev, da se v zavarovalnici storitve stalno izboljšujejo in posodablajo, kar je zelo pomembno za konkurenčno prednost zavarovalnice, ter trditev, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb. Dokaj pomembno se jim zdi tudi dejstvo, da predloge za izboljšave lahko predlagajo vsi zaposleni, medtem ko so nekoliko zadržani pri prevzemu tveganja za uveljavitev pobud.

Znotraj te dimenzije lahko vidimo, da se pojavijo odstopanja glede strinjanja oz. nestrinjanja med organizacijo kot celoto in področjem FR-ja. Zaposleni v celotni organizaciji se bolj zavedajo nujnosti sprememb v zavarovalnici, visoko odstopanje z ocenami strinjanja pa se pojavi tudi pri trditvi o stalnem izboljševanju in posodabljanju storitev. Na področju FR-ja menijo, da to delajo pogosto, medtem ko na nivoju celotne organizacije niso istega mnenja.

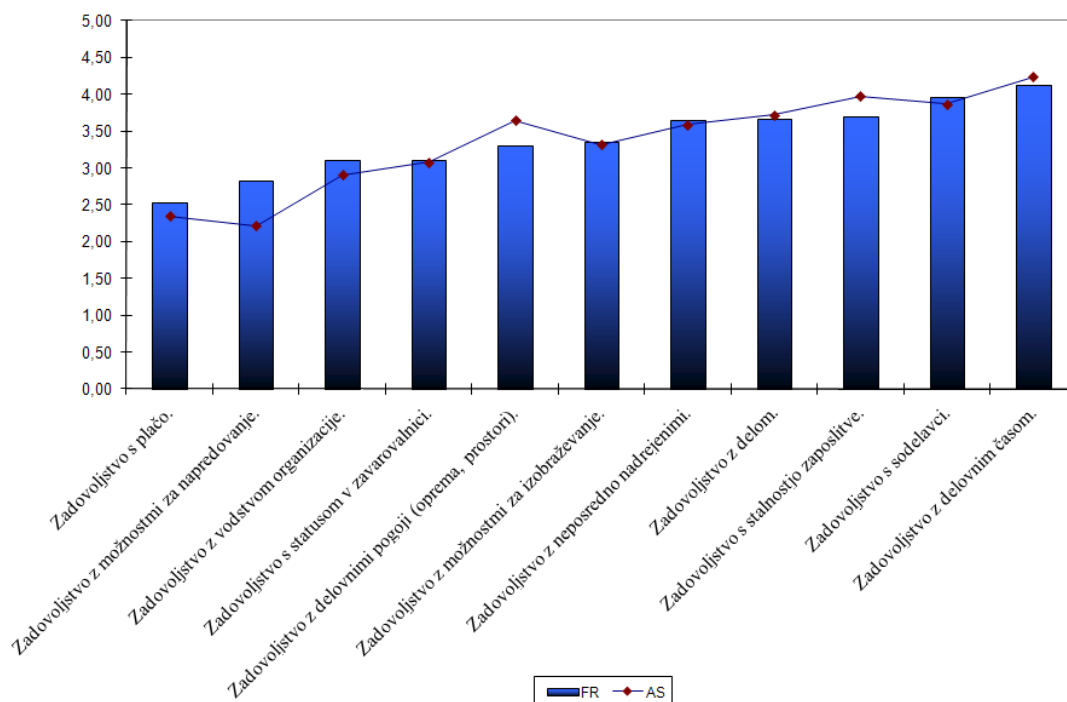
Slika 13: Povprečne ocene strinjanja oz. nestrinjanja pri trditvah v dimenziji inovativnost, iniciativnost



- Zadovoljstvo zaposlenih

Zaposleni na področju financ in računovodstva so v povprečju zadovoljni pri svojem delu. Najbolj so zadovoljni z delovnim časom, sodelavci, samim delom, stalnostjo zaposlitve ter neposredno nadrejenim, najmanj pa s plačo ter z možnostmi za napredovanje. Zaposleni v celotni organizaciji so delovne pogoje in stalnost zaposlitve ocenili nekoliko bolje kot zaposleni na področju FR-ja.

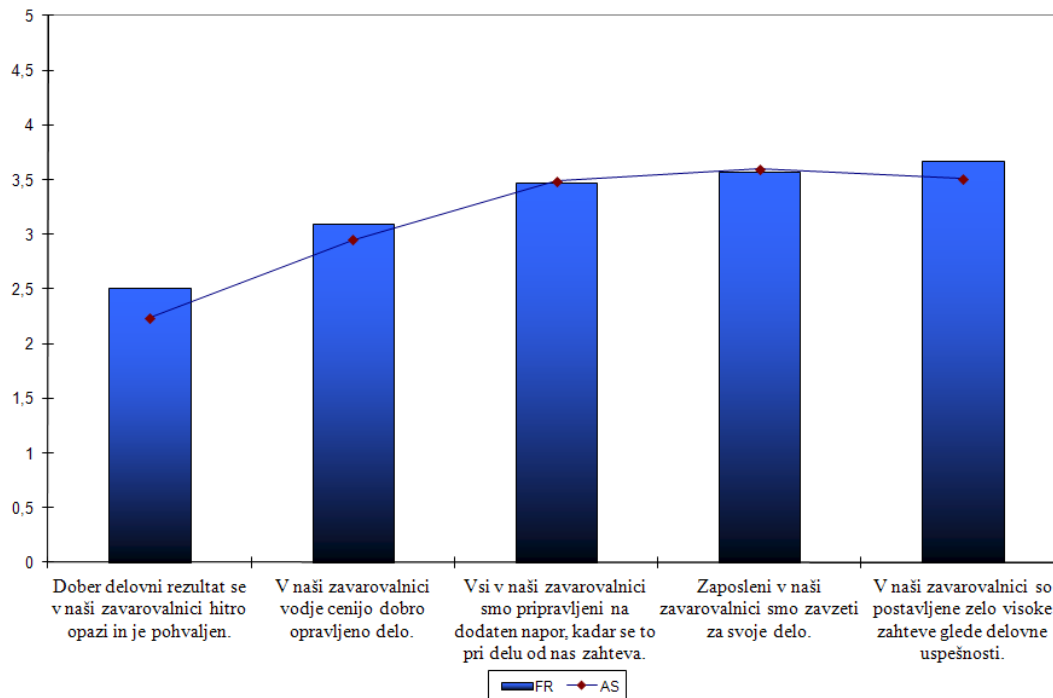
Slika 14: Povprečne ocene trditev zadovoljstva zaposlenih



- Motivacija in zavzetost za delo

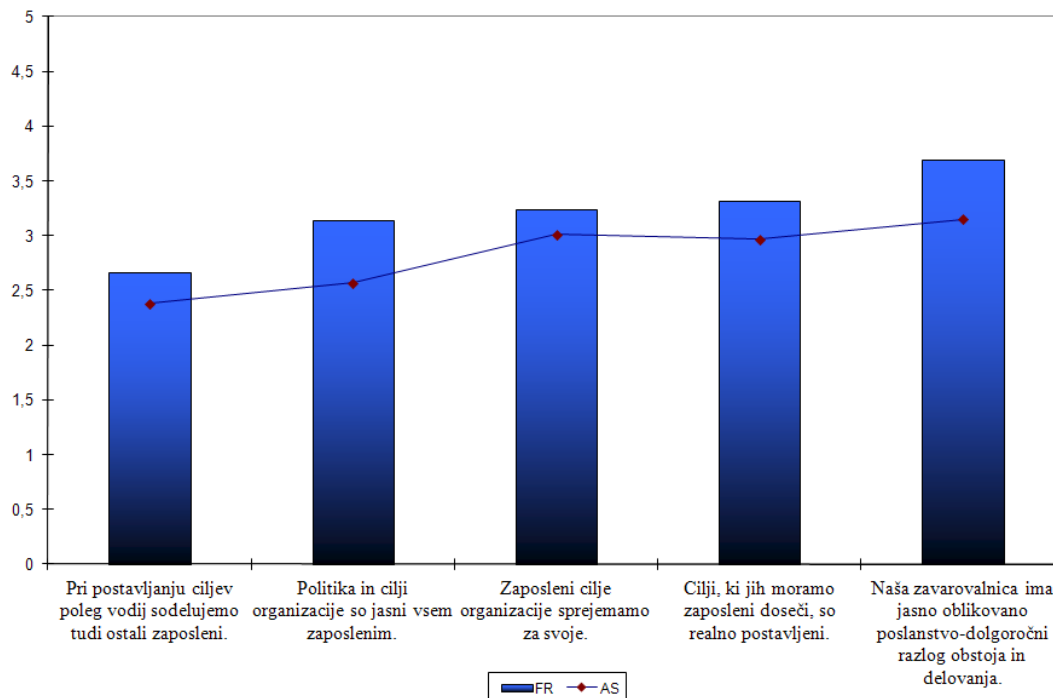
Iz Slike 15 je razvidno, da se v zavarovalnici postavljajo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Zaposleni so sicer zavzeti za svoje delo in so tudi pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu od njih zahteva. Tudi trditev, da vodje cenijo dobro opravljeno delo, je v povprečju ocenjena z oceno, ki je zadovoljiva. Najmanj se strinjajo z zadnjo prikazano trditvijo na Sliki 15, saj menijo, da bi moral biti delovni rezultat hitreje opazen in pohvaljen.

Slika 15: Povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja pri trditvah v dimenziji motivacija in zavzetost za delo



- Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev

Slika 16: Povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja pri trditvah v dimenziji poznavanje poslanstva, vizije, ciljev

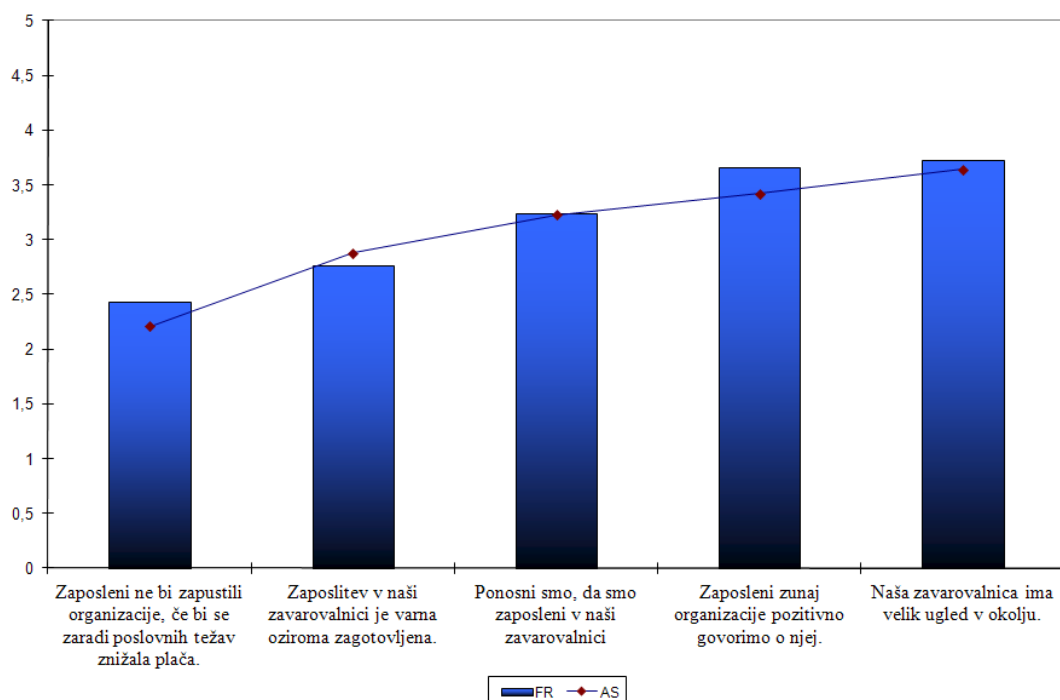


Dimenzija poznavanje poslanstva, vizije, ciljev je bila v povprečju ocenjena z oceno (3,17), kar je v primerjavi z drugimi dimenzijami dobro. Na Sliki 16 je razvidno, da se zaposleni strinjajo, da ima zavarovalnica jasno oblikovano poslanstvo ter dolgoročni razlog obstoja in delovanja. Cilji, ki jih je potrebno v zavarovalnici doseči, so realno postavljeni, zaposleni pa jih sprejemajo za svoje. Zaposleni menijo, da bi morala biti politika in cilji organizacije jasni vsem, to pa bi lahko dosegli tudi s tem, da bi pri postavljanju ciljev sodelovali tudi zaposleni.

- Pripadnost zavarovalnici

Dimenzija pripadnost v zavarovalnici je srednje dobro ocenjena. Slika 17 prikazuje povprečne ocene za trditve, ki se nanašajo na pripadnost zavarovalnici. Zaposleni menijo, da ima zavarovalnica velik ugled v okolju, prav tako imajo lepe besede za organizacijo, v kateri so zaposleni, saj so dobro ocenili trditve, da zunaj organizacije govorijo pozitivno o njej in so dokaj ponosni, da so zaposleni v tej zavarovalnici. Malo bolj jih skrbi varnost oziroma zagotovitev zaposlitve v zavarovalnici, ne strinjajo pa se s trditvijo, da ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

Slika 17: Povprečne ocene pri trditvah v dimenziji pripadnost v zavarovalnici

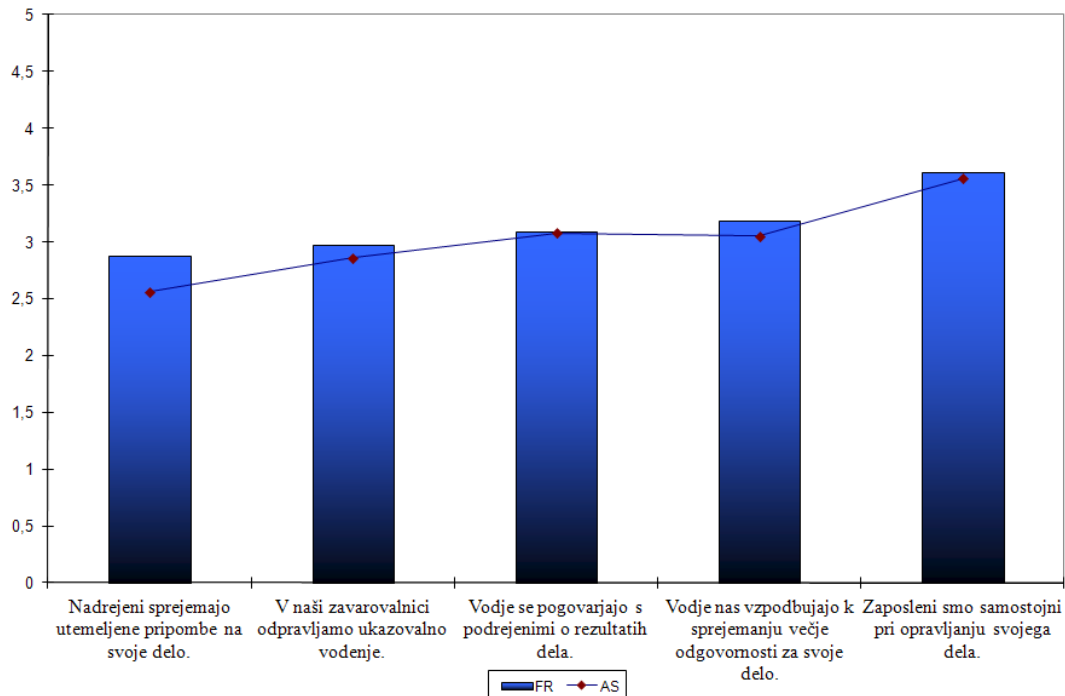


- Vodenje

Zaposleni se v povprečju strinjajo, da so dokaj samostojni pri opravljanju svojega dela ter da jih vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti pri svojem delu. Nekoliko manj se strinjajo glede pogovorov z nadrejenimi glede rezultatov dela, menijo pa tudi, da se

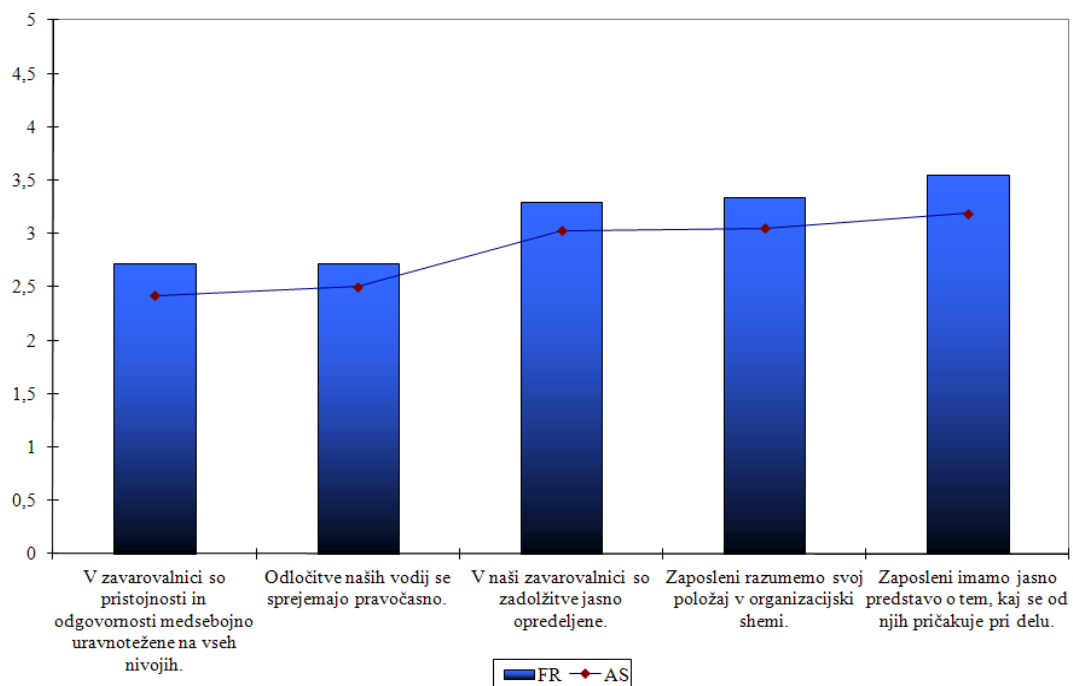
prepočasi odpravlja ukazovalno vodenje, nadrejeni pa ne sprejemajo utemeljenih pripomb na njihovo delo v taki meri, kot bi si to želeli zaposleni.

Slika 18: Povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami v dimenziji vodenje



- Organiziranost

Slika 19: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pri dimenziji organiziranost

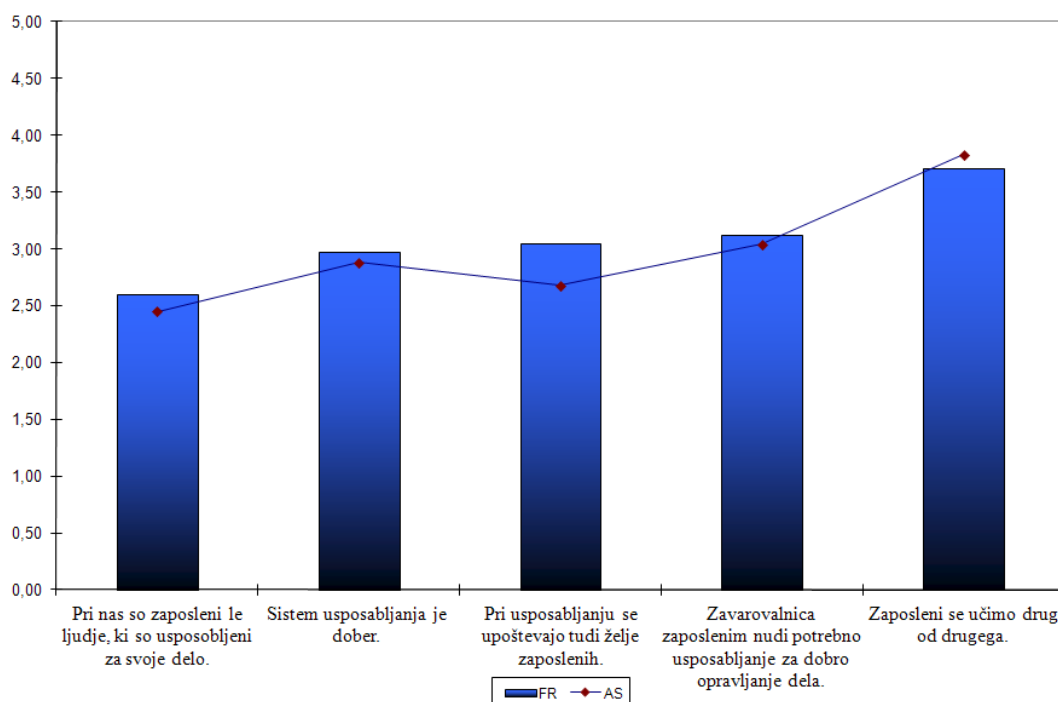


Zaposleni so dimenzijo organiziranost v povprečju ocenili z oceno (3,13), kar ni niti dobro niti slabo. Kot je razvidno iz Slike 19, se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu in da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi, zadolžitve pa bi morale biti še bolj jasno opredeljene. Ne strinjajo se, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Zaposleni menijo, da se odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno.

- Strokovna usposobljenost in učenje

Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje je med srednje ocenjenimi. Zaposleni se pogosto učijo drug od drugega. Organizacija bi lahko nudila več možnosti usposabljanja za dobro opravljeno delo ter upoštevala želje zaposlenih pri usposabljanju. Zaposleni so mnenja, da v organizaciji niso zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, pa tudi sistem usposabljanja ni najboljši.

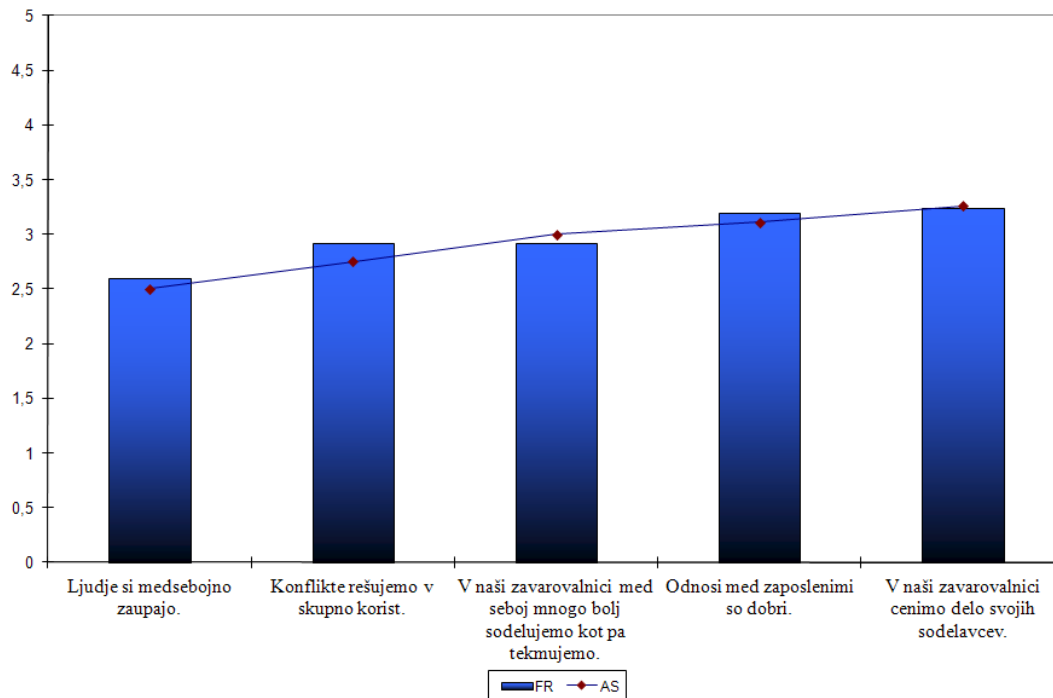
Slika 20: Povprečne ocene trditev dimenzije strokovna usposobljenost in učenje



- Notranji odnosi

Dimenzija notranji odnosi spada med slabše ocenjenimi dimenzijami. V povprečju so jo ocenili z oceno (2,98), kar pa za sodelovanje oziroma timsko delo ni spodbudno. Zaposleni menijo, da so odnosi med zaposlenimi dokaj dobri ter cenijo delo svojih sodelavcev. V organizaciji se konflikti ne rešujejo vedno v skupno korist, prav tako se ne strinjajo s trditvijo, da med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo. Največji problem je tudi v medsebojnem zaupanju zaposlenih.

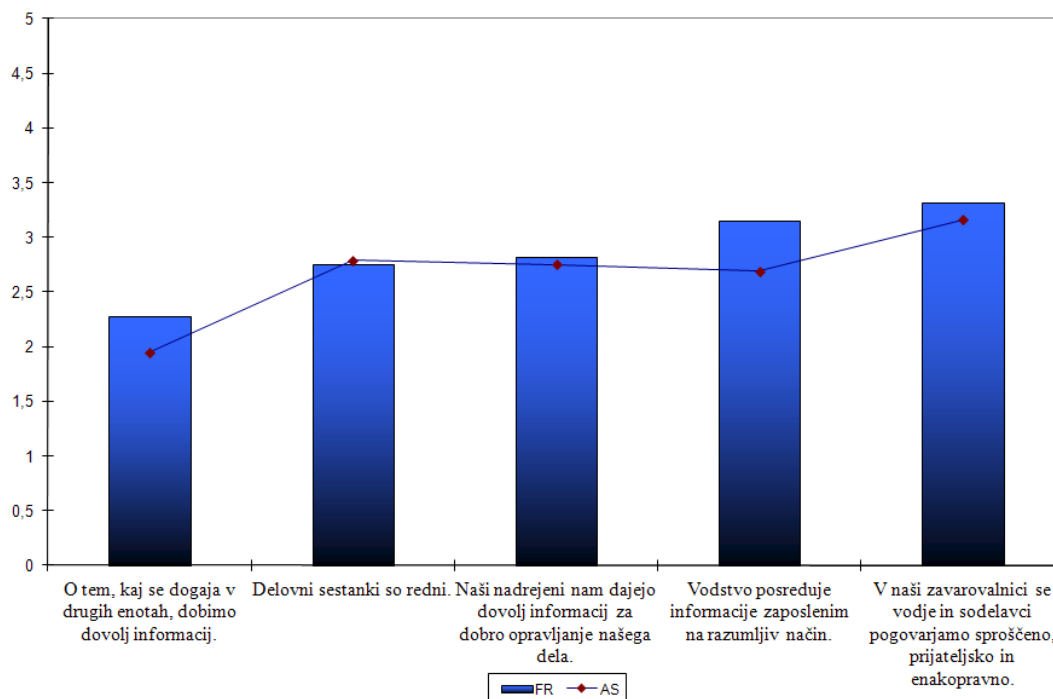
Slika 21: Povprečne ocene strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami dimenzije notranji odnosi



- Notranje komuniciranje in informiranje

Na Sliki 22 je razvidno, da je ta dimenzija med slabše ocenjenimi.

Slika 22: Povprečne ocene trditev pri dimenziji notranje komuniciranje in informiranje

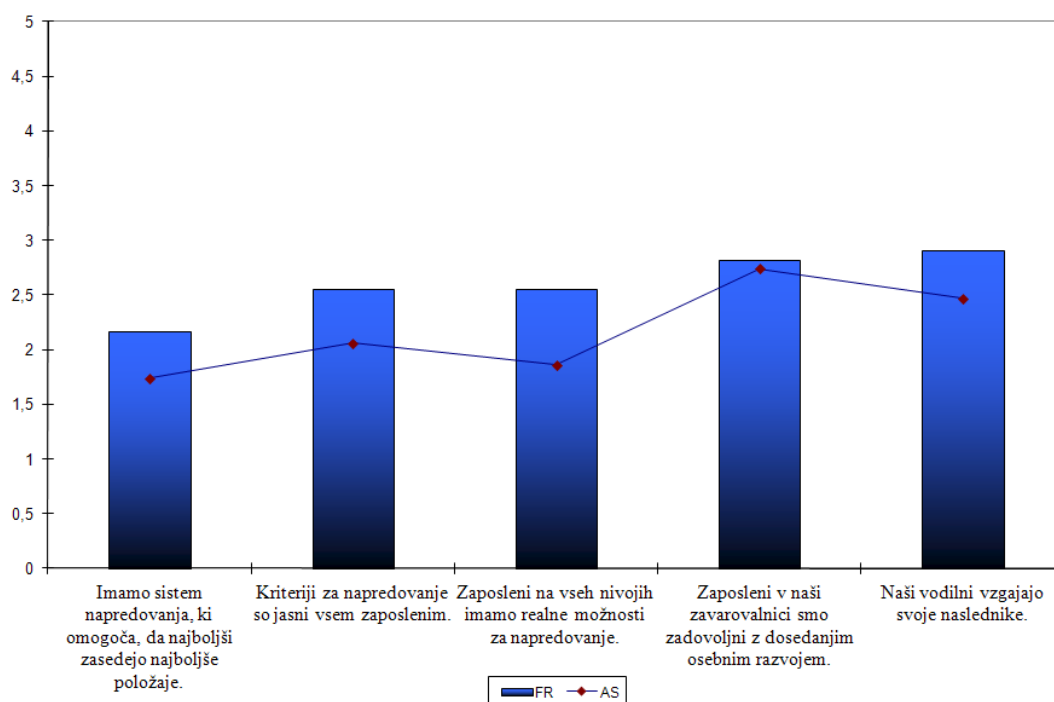


Najbolj se zaposleni strinjajo s trditvijo, da se sodelavci in vodje pogovarjajo sproščeno in prijateljsko, vodstvo pa posreduje informacije zaposlenim na dokaj razumljiv način. Zaposleni menijo, da je premalo delovnih sestankov, želijo si tudi nekoliko več informacij za dobro opravljanje dela. Vsekakor pa želijo dobiti več informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah.

- Razvoj kariere

Razvoj kariere je med slabše ocenjenimi dimenzijami. Že iz Slike 23 lahko vidimo, da ni nobena trditev ocenjena z oceno več kot 3.

Slika 23: Povprečna ocena strinjanja oz. nestrinjanja s trditvami dimenzije razvoj kariere



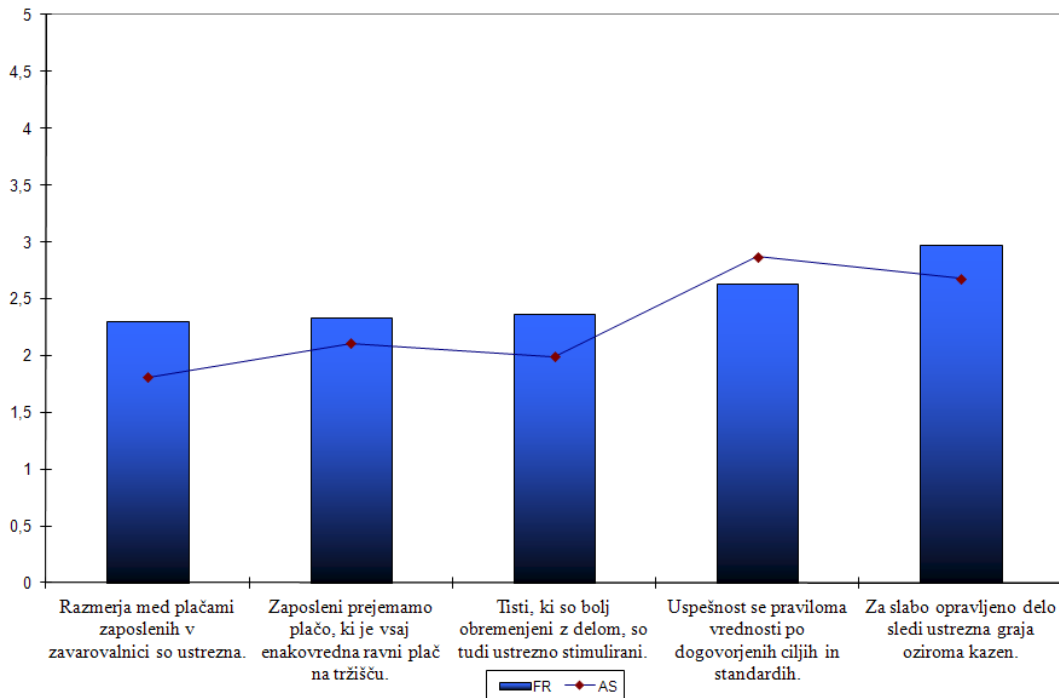
Zaposleni so nekoliko manj zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem ter načinom, kako vodilni vzgajajo svoje naslednike. Kriteriji za napredovanje niso jasni vsem zaposlenim, prav tako so mnenja, da nimajo vsi zaposleni realne možnosti za napredovanje. Zaposleni tudi menijo, da sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje.

- Nagrajevanje

Dimenzija nagrajevanje je v povprečju najslabše ocenjena dimenzija. Iz Slike 24 je razvidno, da tudi pri tej dimenziji ni nobena trditev ocenjena z več kot 3. Zaposleni menijo, da za slabo opravljeno delo včasih sledi ustrezna graja oziroma kazen in da se uspešnost ne vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih. Ne strinjajo se s trditvijo, da tiste zaposlene, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirajo. Zaposleni prejema plačo, ki ni

enakovredna ravni plač na tržišču, prav tako so razmerja med plačami zaposlenih v zavarovalnici neustrezna.

Slika 24: Povprečne ocene strinjanja oz. nestrinjanja s trditvami dimenzije nagrajevanje



3.6 Analiza organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih glede na nivo v zavarovalnici

V Tabeli 1 so prikazane povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime glede na nivo v zavarovalnici. Kot sem pričakovala, so ocene v povprečju boljše na nivoju vodje in strokovnega sodelavca, nepričakovano pa so rezultati pokazali, da so v povprečju boljše ocenili klimo referenti oziroma knjigovodje II, ki so v nižjem plačilnem razredu kot pa I. Tukaj bi izpostavila dejstvo, da so referenti oz. knjigovodje I v organizaciji že dalj časa, večinoma zaposleni za nedoločen čas in mogoče lažje ocenijo situacijo v organizaciji. Referenti oz. knjigovodje II pa so večinoma novozaposleni kader in mogoče napak še ne opazijo, ker se organizaciji še niso prilagodili ali pa si ne upajo še spregovoriti o morebitnih težavah.

Na nivoju vodja je najboljše ocenjena dimenzija zadovoljstvo na delovnem mestu. Strokovni sodelavci ter referenti oz. knjigovodje I in II pa so najboljše ocenili odnos do kakovosti, kar pomeni, da se ta kader čuti odgovorne za kakovost dela, kar je pri njihovem delu tudi pomembno.

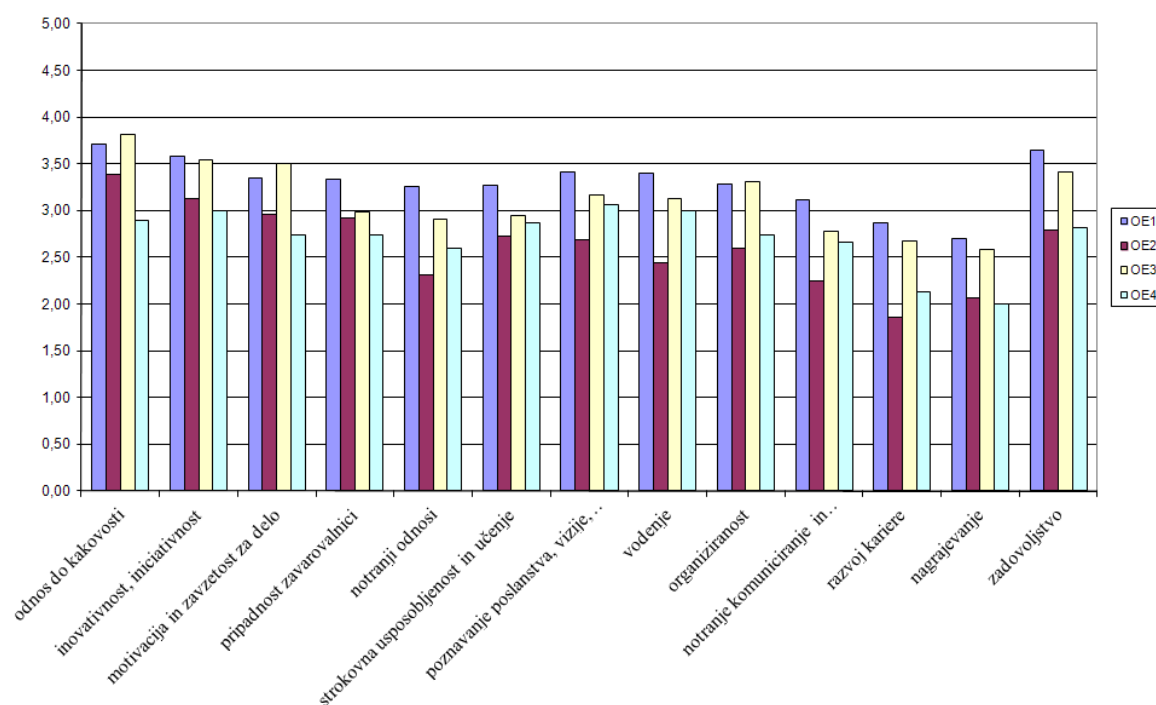
Tabela 1: Povprečne ocene organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih glede na nivo v zavarovalnici

Dimenzije	Referent oz. knjigovodja I	Referent oz. knjigovodja II	Strokovni sodelavec	Vodja
Zadovoljstvo	3,26	3,27	3,62	3,88
Nagrajevanje	2,41	2,58	2,60	3,07
Razvoj kariere	2,52	2,58	2,69	2,93
Notranje komuniciranje in informiranje	2,68	2,86	3,15	3,13
Organiziranost	2,96	3,28	3,31	3,33
Vodenje	3,03	3,16	3,28	3,53
Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	3,07	3,38	3,35	3,33
Strokovna usposobljenost in učenje	2,90	3,20	3,29	3,47
Notranji odnosi	2,79	2,98	3,22	3,53
Pripadnost zavarovalnici	3,05	3,18	3,25	3,87
Motivacija in zavzetost za delo	3,10	3,36	3,44	3,60
Inovativnost, iniciativnost	3,25	3,60	3,70	3,75
Odnos do kakovosti	3,45	3,83	3,84	3,44
Skupaj	2,96	3,17	3,29	3,45

3.7 Analiza organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih med organizacijskimi enotami

Iz Slike 25 lahko vidimo, da se pojavijo odstopanja pri ocenjevanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih med organizacijskimi enotami.

Slika 25: Povprečne ocene organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po organizacijskih enotah



Najbolje ocenjena je OE1, in sicer v povprečju z oceno (3,30). OE1 je bila slabše ocenjena v primerjavi z drugimi enotami le v treh dimenzijah, in sicer odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost za delo ter organiziranost. Pri teh treh dimenzijah je boljše ocenjena OE3. V povprečju je bila pri vseh dimenzijah najslabše ocenjena OE2. V povprečju so jo ocenili z oceno (2,62). OE3 je v povprečju dosegla oceno (3,14), medtem ko OE4 v povprečju (2,71).

Kot je razvidno že iz Slike 25, se dimenzije organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih med organizacijskimi enotami v povprečju razlikujejo. Za preveritev prve hipoteze mojega dela sem uporabila analizo varianc.

H1: Zaposleni v posameznih sektorjih različno zaznavajo organizacijsko klimo.

S pomočjo programa SPSS sem preizkusila, ali zgornja hipoteza drži. Najprej sem trditve v excelu združila po dimenzijah organizacijske klime ter zadovoljstva. Ocene trditve sem vnesla v SPSS, da sem lahko izdelala One-Way ANOVA – analizo variance. Ta analiza je namenjena enofaktorski analizi variance. Poleg osnovnega postopka primerjave razlik med več aritmetičnimi sredinami po enem dejavniku lahko izračunamo še nekatere opisne mere po skupinah ter Levene-ov preizkus o razlikah med variancami skupin. Pridobljene rezultate sem tudi statistično definirala (Košmelj & Rován, 2000, str. 257-272; Rován & Turk, 2011, str. 161).

Na Sliki 25 so prikazane dimenzije organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih glede na organizacijsko enoto, kjer že lahko vidimo odstopanja med njimi. V katerih dimenzijah se pojavijo, pa prikazuje Slika 26.

V povprečju se ocene med posameznimi dimenzijami in zadovoljstvom zaposlenih med organizacijskimi enotami razlikujejo za eno oceno. Razlogov za odstopanja je veliko; različni načini vodenja, vsak posameznik ima svoje prioritete in poglede na organizacijo ter njegovo delovno mesto. Nekateri posamezniki so ambiciozni, imajo radi izzive ter vedno nove načine dela, medtem ko drugi čutijo odpor do sprememb in s tem preidejo v stanje nezadovoljstva na delovnem mestu.

V Prilogi 3, Tabela 4, je podrobna deskriptivna analiza med posameznimi organizacijskimi enotami in povprečnimi ocenami dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Na podlagi analize variance sem na Sliki 26 z rdečo obarvala tiste dimenzije organizacijske klime, pri katerih prihaja do različnega zaznavanja med organizacijskimi enotami.

Slika 26: Anova analiza variance

		Vsota kvadratov	df	Ocena variance	F-preizkus	P
Odnos do kakovosti	Med skupinami	3,065	03	1,022	2,146	0,104
	Znotraj skupin	29,048	62	0,476		
	Skupaj	32,113	65			
Inovativnost, iniciativnost	Med skupinami	2,628	03	0,876	2,369	0,079
	Znotraj skupin	22,567	61	0,370		
	Skupaj	25,196	64			
Motivacija in zavzetost za delo	Med skupinami	2,987	03	0,996	2,010	0,122
	Znotraj skupin	30,220	61	0,495		
	Skupaj	33,209	64			
Pripadnost zavarovalnici	Med skupinami	2,811	03	0,937	1,807	0,155
	Znotraj skupin	31,635	61	0,519		
	Skupaj	34,446	64			
Notranji odnosi	Med skupinami	9,299	03	3,100	4,747	0,005
	Znotraj skupin	39,831	61	0,653		
	Skupaj	49,130	64			
Strokovna usposobljenost in učenje	Med skupinami	3,646	03	1,215	1,555	0,210
	Znotraj skupin	46,904	60	0,782		
	Skupaj	50,550	63			
Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	Med skupinami	5,178	03	1,726	3,408	0,023
	Znotraj skupin	30,892	61	0,506		
	Skupaj	36,070	64			
Vodenje	Med skupinami	8,989	03	2,996	6,227	0,001
	Znotraj skupin	29,353	61	0,481		
	Skupaj	38,342	64			
Organiziranost	Med skupinami	5,379	03	1,793	3,424	0,023
	Znotraj skupin	31,946	61	0,524		
	Skupaj	37,326	64			
Notranje komuniciranje in informiranje	Med skupinami	7,563	03	2,521	3,743	0,016
	Znotraj skupin	41,086	61	0,674		
	Skupaj	48,649	64			
Razvoj kariere	Med skupinami	10,539	03	3,513	4,739	0,005
	Znotraj skupin	45,221	61	0,741		
	Skupaj	55,760	64			
Nagrajevanje	Med skupinami	4,889	03	1,630	2,663	0,056
	Znotraj skupin	37,326	61	0,612		
	Skupaj	42,215	64			
Zadovoljstvo zaposlenih	Med skupinami	8,104	03	2,701	5,833	0,001
	Znotraj skupin	28,250	61	0,463		
	Skupaj	36,354	64			

Na podlagi vzorčnih podatkov sem prišla do ugotovitve, da prihaja do statistično značilnih razlik med organizacijskimi enotami pri zadovoljstvu zaposlenih ter pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime: vodenje, razvoj kariere, notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, organiziranost in poznavanje poslanstva, vizije in ciljev. Največja odstopanja pri zaznavanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih se pojavijo med OE1 in OE2.

Predvidevam, da prihaja do razlik zaradi načinov vodenja, vsak sektor ima svojega vodjo, vsak človek je karakterni drugačen, kar se tudi odraža na načinu vodenja. Poleg vodij so tudi starostne razlike med oddelki, v nekaterih oddelkih je več referentov, v nekaterih pa prevladujejo strokovni sodelavci, kar se tudi pozna pri ocenjevanju klime, to nam je pokazala tudi Tabela 1.

V nadaljevanju sem se osredotočila na dimenzije, kjer prihaja do statistično značilnih razlik, ter prišla do ugotovitev, v katerih trditvah so te razlike največje.

V Prilogi 3, Tabela 5 je razvidno, da so pri zadovoljstvu zaposlenih največja odstopanja pri trditvi zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. V OE1 so v povprečju ocenili svojega nadrejenega z oceno 4,03, medtem ko v OE4 v povprečju z oceno 2,33.

Poleg zadovoljstva z neposredno nadrejenim se statistično značilne razlike pojavijo še pri trditvah: zadovoljstvo z možnostmi napredovanja, zadovoljstvo s statusom v zavarovalnici, zadovoljstvo z vodstvom organizacije, pa tudi z možnostmi izobraževanja, delovnimi pogoji ter z delom. V ocenjevanju pa se ne razlikujejo pri zadovoljstvu s plačo, to trditev so napreč vsi ocenili slabo, prav tako niso zadovoljni s stalnostjo zaposlitve. Vse OE so dobro ocenile zadovoljstvo z delovnim časom in sodelavci.

Vodenje je naslednja dimenzija pri kateri se je izkazalo, da prihaja do statistično značilnih razlik med posameznimi organizacijskimi enotami. V Prilogi 3, Tabela 6 je razvidno, da pri trditvi »vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo« in »v naši zavarovalnici odpravljamo ukazovalno vodenje« prihaja do največjih razlik med organizacijskimi enotami. V OE2 se ne strinjajo s tema dvema trditvama, medtem ko se v OE3 deloma strinjajo, da jih vodje spodbujajo, v OE4 pa so mnjenja, da odpravljajo ukazovalno vodenje.

Do razlike v strinjanju prihaja tudi pri trditvah:

- Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (najmanj se strinjajo v OE2, najbolj pa v OE1),
- Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (tudi pri tej trditvi se najmanj strinjajo v OE2, najbolj pa v OE1),
- Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela (zaposleni v OE4 trdijo, da niso samostojni, medtem ko v OE1 pravijo, da so dokaj samostojni pri delu).

V Prilogi 3, Tabela 7 je prikazana analiza dimenzije razvoj kariere. Na splošno je ta dimenzija dokaj slabo ocenjena, saj so jo v povprečju najbolje ocenili v OE1, le z oceno (2,87), najmanj pa v OE2 z oceno (1,86). Med organizacijskimi enotami so največja odmikanja pri trditvah o tem, kako vodilni vzgajajo svoje naslednike ter o dosedanjem osebnem razvoju posameznika. V OE3 se strinjajo, da jih vodilni dokaj vzgajajo v svoje

naslednike, v OE2 pa se ne strinjajo s to trditvijo. Z dosedanjim osebnim razvojem so najbolj zadovoljni v OE1, najmanj pa v OE4.

Do razlik med organizacijskimi enotami prihaja tudi pri dimenziji notranji odnosi, ki je prav tako najbolje ocenjena v OE1, najmanj pa v OE2. V Prilogi 3, Tabela 8 je razvidno, da so se statistično značilne razlike pojavile pri dveh trditvah. Trditev »konflikte rešujemo v skupno korist« so bolje ocenjevali v OE1 (3,24), kot pa v OE4 (2,33). Prav tako prihaja do razlik v trditvi »v naši zavarovalnici med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot tekmuje« - bolje so jo ocenili v OE1 (3,26) kot pa v OE2 (2,15).

Notranje komuniciranje in informiranje, v Prilogi 3, Tabela 9, je peta zaporedna dimenzija, pri kateri je prišlo do različnih mnenj oziroma ocen med organizacijskimi enotami. S trditvami v dimenziji se najbolje strinjajo v OE1 (3,39), najmanj pa v OE2 (2,30). V omenjeni dimenziji je do razlik prišlo v trditvah »vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način«, »v naši zavarovalnici se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno« ter »naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.« Pri vseh trditvah se zaposleni v OE1 deloma strinjajo, medtem ko v OE2 se s trditvami ne strinjajo.

Iz Priloge 3, Tabele 10 je razvidno, da se pri dimenziji organiziranost največja odstopanja med organizacijskimi enotami pokažejo v trditvi »odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno«, v OE3 je ocena (3,09), v OE1 (1,85) ter pri trditvi »v zavarovalnici so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.« V OE1 so jo v povprečju ocenili z (2,97), v OE2 pa v povprečju z oceno (2,00). Odstopanja so sicer manjša kot v prej omenjenih dimenzijah, vendar je analiza pokazala, da pride do statistično značilnih razlik. V povprečju prihaja pri tej dimenziji do največ odstopanj med OE3 in OE2.

Zadnja izmed dimenzij, pri kateri prihaja do odstopanja med organizacijskimi enotami, je poznavanje poslanstva, vizije in ciljev. V Prilogi 3, Tabela 11 lahko vidimo, da se pojavijo statistično značilne razlike v kar treh trditvah. Cilji, ki jih moramo doseči so realno postavljeni, je ena izmed trditev, za katero se v OE3 v povprečju dokaj strinjajo (3,63), medtem ko so jo v OE2 v povprečju ocenili z oceno (2,62). V OE1 so dokaj neodločeni pri trditvi, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni, medtem ko se v OE2 s to trditvijo ne strinjajo. Zadnja trditev, kjer prihaja do razlik med enotami, govori o tem, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje. V OE1 se s trditvijo dokaj strinjajo, v OE4 pa nimajo istega mišljenja.

3.8 Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v izbrani zavarovalnici

Pri postavitvi moje druge hipoteze sem ugotovila, da organizacijska klima oziroma nekatere dimenzije organizacijske klime vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

H2: Dobra organizacijska klima v proučevani organizaciji vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Za preučevanje odvisnosti sem s pomočjo statističnega programa SPSS naredila multiplo linearno regresijsko analizo. Multipla regresijska analiza predpostavlja, da obstaja linearna zveza med nekimi neodvisnimi spremenljivkami X_i in odvisno spremenljivko Y . To lahko zapišemo tudi s formulo, ki ji pravimo regresijski model:

$$Y = \alpha + \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_{ik} + \epsilon, k > 1 \quad (1)$$

Pri analizi sem uporabila metodo FORWARD, s katero se postopoma vključijo v model vse tiste spremenljivke, ki izpolnjujejo kriterije vključitve (Košmelj & Rovan, 1996, str. 60; Rogelj, 2002, str. 132).

Iz rezultatov obdelav sem prišla do ugotovitev, da štiri dimenzije organizacijske klime vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. To so: razvoj kariere, motivacija in zavzetost za delo, vodenje ter inovativnost in iniciativnost. To nam prikazuje tudi Slika 27.

Slika 27: Spremenljivke, ki smo jih vključili v regresijski model

Izključene/sprejete spremenljivke v model ^{1*}			
Model	Vključene spremenljivke	Nevključene spremenljivke ^{**}	Metoda
1	razvoj kariere		Forward (kriterij: P=0,050)
2	motivacija in zavzetost za delo		Forward (kriterij: P=0,050)
3	vodenje		Forward (kriterij: P=0,050)
4	inovativnost, iniciativnost		Forward (kriterij: P=0,050)

Legenda: *Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo zaposlenih

**Vse ostale spremenljivke

V prvem stolpcu na Sliki 27 so stopnje vključevanja zaporedno oštevilčene. Iz Slike 28 lahko na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da multipli korelacijski koeficient R znaša (0,875), kar pomeni da je odvisnost med zadovoljstvom zaposlenih in ostalimi štirimi neodvisnimi spremenljivkami linearna, srednje močna in pozitivna; če se bodo izboljšale ocene v teh dimenzijah organizacijske klime, se bo povečalo tudi zadovoljstvo zaposlenih v zavarovalnici.

Slika 28: Ocena koeficientov

Dimenzije	R- korelacijski koeficient	R ² - determinacijski koeficient	s _e - Standardni odklon napake
Razvoj kariere	0,797	0,635	0,459
Motivacija in zavzetost za delo	0,847	0,718	0,407
Vodenje	0,864	0,747	0,388
Inovativnost, iniciativnost	0,875	0,766	0,376

Prilogi 3, Tabela 13, prikazuje tabelo ANOVA, kjer lahko vidimo, da je ocenjeni regresijski model statistično značilen (Sig. < 0,05), kar pomeni da je model uporaben za nadaljnjo raziskavo.

Iz Slike 29, lahko torej na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da je prvi parcialni regresijski koeficient enak (0,312), kar pomeni, da se bo zadovoljstvo zaposlenih v povprečju povečalo za (0,312) ocene, če se bo dimenzija razvoj kariere povečala za eno oceno, vse ostale neodvisne spremenljivke pa ostanejo nespremenjene. Največji je drugi parcialni regresijski koeficient, ki je enak (0,40), kar pomeni, da se bo zadovoljstvo zaposlenih v povprečju povečalo za (0,40) ocene, če se bo motivacija in zavzetost za delo povečala za eno oceno. Tu vidimo, da ima motivacija velik pomen za zaposlene pri opravljanju njihovega dela.

Poleg motivacije je za zaposlene pomembno tudi vodenje. Raziskava je pokazala, da če bi se vodenje izboljšalo in bi bilo bolje ocenjeno, bi se tudi zadovoljstvo zaposlenih povečalo. Pri četrti dimenziji, ki je še vključena v model, sem z rdečo označila četrti parcialni regresijski koeficient, ker je negativen (-0,229). Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da se bo zadovoljstvo zaposlenih v povprečju zmanjšalo za 0,229, če se bo iniciativnost in inovativnost povečala za eno oceno, kar je zanimivo, saj iz tega lahko sklepamo, da si zaposleni ne želijo velikih sprememb, torej strah pred spremembami, ter ne želijo si tvegati pri uveljavljanju svojih pobud.

Slika 29: Regresijski koeficienti

Model		Nestandardizirani regresijski koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	1,723	0,170		10,155	0,000
	Razvoj kariere	0,643	0,061	0,797	10,465	0,000
2	(Konstanta)	0,945	0,236		4,006	0,000
	Razvoj kariere	0,449	0,071	0,556	6,334	0,000
	Motivacija in zavzetost za delo	0,393	0,092	0,376	4,278	0,000
3	(Konstanta)	0,635	0,254		2,498	0,015
	Razvoj kariere	0,287	0,091	0,356	3,146	0,003
	Motivacija in zavzetost za delo	0,348	0,089	0,333	3,896	0,000
	Vodenje	0,279	0,105	0,286	2,643	0,010
4	(Konstanta)	0,988	0,293		3,374	0,001
	Razvoj kariere	0,312	0,089	0,386	3,500	0,001
	Motivacija in zavzetost za delo	0,400	0,090	0,383	4,463	0,000
	Vodenje	0,343	0,106	0,353	3,231	0,002
	Inovativnost, iniciativnost	-0,229	0,103	-0,191	-2,229	0,030

Iz Slike 29 je tudi razvidno, da imajo vse navedene neodvisne spremenljivke velik vpliv na odvisno spremenljivko, saj je $Sig. < 0,05$.

V Prilogi 3, Tabeli 12, je prikazan izračun testa kolinearnosti. Multikolinearnost je ena izmed predpostavk regresijskega modela. Pojavi se takrat, ko je kakšna neodvisna spremenljivka linearna kombinacija drugih neodvisnih spremenljivk. Vrednosti izračunane tolerance so merilo za povezavo med neodvisnimi spremenljivkami in lahko nihajo med 0 in 1. Za VIF test pa je značilno, da kadar je $VIF > 10$, obstaja visoka nevarnost za multikolinearnost. Naš model izpolnjuje oba pogoja.

Pri ugotavljanju, ali klima res vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, sem v analizo vključila vse organizacijske enote. Ker pa sem v moji prvi hipotezi testirala, ali je klima različna med sektorji, sem naredila primerjavo, ali se med organizacijskimi enotami dimenzije, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, razlikujejo. Tabela 2 prikazuje dve dimenziji, ki najbolj vplivata na zadovoljstvo v posamezni organizacijski enoti.

Kot kaže Tabela 2, se pojavljajo iste dimenzije, torej razvoj kariere, vodenje in motivacija. Pri OE1 pa se pojavi še ena dimenzija, notranji odnosi, kar pomeni da v OE1 zaposleni dajejo velik pomen medsebojnemu zaupanju, dobrim odnosom med sodelavci ter da cenijo

delo drugih sodelavcev. Vsi ti dejavniki povečujejo stopnjo zadovoljstva v OE1. V OE2 pa bi se zadovoljstvo zaposlenih povečalo, če bi se izboljšal način nagrajevanja.

Tabela 2: Dimenziji organizacijske klime, ki najbolj vplivata na zadovoljstvo zaposlenih po organizacijskih enotah

	OE1	OE2	OE3	OE4
Dimenziji, ki najbolj vplivata na zadovoljstvo zaposlenih:	Notranji odnosi	Motivacija in zavzetost za delo	Razvoj kariere	Motivacija in zavzetost za delo
	Razvoj kariere	Nagrajevanje	Vodenje	Vodenje

3.9 Ugotovitve raziskav in moji predlogi za izboljšanje

Rezultati anket so pokazali, da so zaposleni na področju financ in računovodstva v zavarovalnici v povprečju najboljše ocenili odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, zadovoljstvo pri delu ter motivacijo in zavzetost za delo. Srednje ocenjene dimenzije so poznavanje poslanstva, vizije, ciljev, pripadnost zavarovalnici, vodenje, organiziranost ter strokovna usposobljenost in učenje. Slabše ocenjene pa so dimenzije notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere in nagrajevanje.

Dimenzija odnos do kakovosti je torej najboljše ocenjena dimenzija znotraj FR-ja. Zaposleni dajejo velik pomen kakovostno opravljenemu delu, kar je na področju financ in računovodstva še kako pomembno, saj morajo biti podatki oziroma zneski, ki krožijo med zaposlenimi, strankami ter vodstvom, točni in pravilni.

Inovativnost in iniciativnost je druga najboljše ocenjena dimenzija. Dejstvo je, da na področju FR-ja nenehno stremijo k izboljšavam. Vodstvo skupaj z zaposlenimi išče idealne rešitve, ki bi izboljšale delovne procese. V zadnjih letih dajejo velik poudarek tudi k nadgrajevanju računalniških programov, s katerimi zaposleni lažje in hitreje dostopajo do podatkov, ko jih potrebujejo. V današnji časih je avtomatika še kako pomembna, saj so zahteve tako zunanjih kot notranjih organov vedno večje, več je tudi vrst zavarovanj, veliko je strank, zato je še kako pomembno, da je računovodski program dodelan in vedno znova nadgrajen.

Med boljše ocenjenimi je tudi zadovoljstvo zaposlenih, kar ima za organizacijo tudi zelo velik pomen. Čeprav je ta spremenljivka dobro ocenjena, pa so zaposleni znotraj nje nezadovoljni predvsem s plačo in zmožnostmi napredovanja. Rezultat je lahko deloma posledica sprememb plačilne politike, ki so jo spreminjali v času izvajanja anket. Organizacija je uvedla ocenjevanje uspešnosti zaposlenega. Plača je za zaposlenega in organizacijo pomemben element v zaposlitvenem odnosu, ker lahko odločilno vpliva na

motivacijo. Pri napredovanju pa ima največji vpliv vodstvo organizacije, ki bi moralo v bodoče omogočiti enake možnosti vsem zaposlenim.

Zaposleni na področju FR-ja so dokaj motivirani in zavzeti za delo. To je pokazala tudi anketa, ki so jo izpolnjevali, saj je ta kategorija med boljše ocenjenimi. Zaposleni so zavzeti za delo in so tudi pripravljeni na dodaten napor, ko je to potrebno. V računovodstvu je veliko rokov, do kdaj je potrebno določeno stvar narediti, in tukaj mora biti zaposleni pripravljen vložiti v svoje delo veliko več časa in truda, da bo delo do tega roka narejeno. V zavarovalnici imajo prav tako postavljene dokaj visoke zahteve glede delovne uspešnosti, kar je morda dobro, saj ljudi motivira, da delo dobro in vestno opravljajo. Motivacija omogoča zaposlenemu, da zadovolji potrebo, cilj, ki si ga je zastavil oziroma mu je bil postavljen s strani nadrejenih.

Nekatere dimenzije organizacijske klime so bile srednje dobro ocenjene. Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev, pripadnost zavarovalnici, vodenje, organiziranost in strokovna usposobljenost ter učenje so dimenzije, pri katerih bi bilo mogoče kaj malega dodati, kakšno stvar spremeniti. Zadnje tri našteje dimenzije se mi zdijo za področje FR-ja pomembnejše in bi jih moralo vodstvo na nekaterih področjih spremeniti. Zaposleni si želijo več strokovnih izobraževanj. V finančnem računovodstvu se zakoni in standardi nenehno spreminjajo, v okviru zunanjih organizacij potekajo različna izobraževanja oziroma seminarji, s katerimi bi zaposleni še dodatno utrdili svoja znanja. V FR-ju potekajo na nivoju strokovnih sodelavcev tudi izobraževanja o motiviranju, komuniciranju, vodenju, kar se mi zdi zelo zanimivo in poučno, vendar bi bilo mogoče dobro, da bi razširili kakšno izobraževanje na vse nivoje, npr. komuniciranje, saj veliko zaposlenih komunicira s strankami. Prenos znanja pa si lahko na najhitrejši in najlažji način zagotovijo že znotraj organizacije med samimi sodelavci, kar je učinkovitejše in hitrejše kot zagotavljanje z drugimi oblikami.

Organiziranost sektorjev je na področju FR-ja srednje dobro ocenjena. Pomembno je to, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, vodje pa morajo pravočasno sprejemati ukrepe, ki so pomembni za nadaljnje delo. Vodstvu bi predlagala, da bi lahko hitreje prišli do odločitev, če bi v sam projekt oziroma uresničitev cilja vključili tudi zaposlene. S tem lahko v sprejemanje odločitev vključimo čim več znanja, ki je na razpolago v neki organizaciji.

Kot sem ugotovila že v raziskavi, je dimenzija vodenje različno ocenjena med organizacijskimi enotami. Razlika med OE1 in OE2 je ena ocena. Razlogi za to so najverjetneje v ljudeh, saj smo si med seboj različni, vsak človek ima svoj način, kako voditi in usmerjati ljudi, nekateri so pri temu uspešni, drugi malo manj. Vodja oddelka mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotoviti najprimernejši trenutek za to, da bi skupaj z podrejenimi prišli do skupne odločitve in jih rešili. Zaposleni na področju FR-ja imajo enkrat letno s svojim nadrejenim letni razvojni

pogovor, kjer se dogovarjajo o delu, ki so ga že opravili, ter o ciljih, bodočih nalogah, ki jih morajo opraviti. Po anketah sodeč si zaposleni želijo še več pogovora z nadrejenim o rezultatih svojega dela, zato bi bilo dobro, da bi si vodja vsako tromesečje vzel čas in imel krajši sestanek o rezultatih dela. Če čas ne dopušča sestanka z vsakim posameznikom, pa bi zaposlene razdelili v skupine glede na delo, ki ga opravljajo, in si pri tem postavili kratkoročne cilje pri doseganju nalog. Vodja se mora zavedati, da je njegova vloga pri zagotavljanju uspešnosti zaposlenih zelo velika.

O rezultatih dela se je vedno dobro pogovarjati, saj na ta način izvemo novice. Uspešno sporazumevanje se začne s pozornim poslušanjem, malo pa je takih ljudi, ki znajo poslušati. Levine in Crom (2000, str. 68) menita, da so uspešni voditelji tisti, ki so spoznali vrednost poslušanja.

Dimenzije, ki so bile v anketi ocenjene z oceno manjšo od 3, pa so notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere in nagrajevanje. Čeprav so odnosi med sodelavci dokaj dobri, si ljudje medsebojno premalo zaupajo, konflikti pa se ne rešujejo vedno v skupno korist. Notranje odnose krepimo z raznimi srečanji, na nivoju celotne organizacije potekajo ta srečanja dvakrat letno, kar se mi zdi zelo koristno. Zaradi razpršenosti zaposlenih po celotni Sloveniji bi lahko potekala srečanja tudi znotraj sektorjev FR-ja, kjer bi se zaposleni lahko še boljše spoznali in si izmenjevali informacije, izkušnje, probleme. Osebna komunikacija je bistveno boljše od telefonske, saj zaposleni lahko direktno sodelujejo, se povežejo in se deloma tudi osebno spoznajo oziroma spoprijateljijo, s tem pa lahko lažje sodelujejo tudi na delovnem mestu.

Kaj bi bilo potrebno popraviti pri notranjem komuniciranju in informiranju? Kroženje informacij med oddelki je glavni problem znotraj te dimenzije. Zaposleni si želijo pravočasne informacije o tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih. Sektorji oziroma oddelki znotraj njih bi morali tesneje sodelovati. S tem povezana je tudi organizacija dela. Če navedem nekaj primerov: v kolikor pride do nove vrste zavarovanja, se morajo zaposleni v FR-ju pravočasno odločiti, kako bodo izpeljali proces fakturiranja, knjiženja in to še pred začetkom trženja tega zavarovanja, prav tako v primerih, ko stranka preide v izvršbo, zaposleni iz izterjave morajo pravočasno obvestiti računovodstvo, da spremeni status osebe ter poda druge podatke glede stroškov izvršbe, obresti itd. Kroženje informacij in komuniciranje med oddelki je ključnega pomena za nemoteno opravljanje dela.

V celotni organizaciji je zaposlenim omogočen tudi intranet, kjer imajo dostop do vseh notranjih aktov, zakonov o zavarovalništvu ter drugi dokumentaciji, ki pa zadeva širše delovanje zavarovalnice. Zaposleni znotraj FR-ja si želijo več podrobnejših informacij glede svoje stroke. Za izboljšanje pretoka informacij bi predlagala več pogovora na nivoju vodja – delavec, mesečni oziroma če menijo, da je potrebno, tudi tedenski sestanki med vodji sektorjev in nato poročanje ostalim zaposlenim. Ko pride do novosti pri poslovanju,

mora biti prenos informacij nemudoma vzpostavljen, saj se s hitrim odzivom lahko izognemo neučinkovitosti oziroma neopravljeni nalogi v roku, ki je dodeljen.

Glavno besedo glede izboljšanja sistema razvoja kariere ima vodstvo organizacije. Upravljanje karier sloni na sprejeti karierni politiki, ki se izraža skozi vrsto procesov, kot so strateško planiranje, spremljanje delovanja in nagrajevanje. Pri razvoju kariere mora sodelovati tako posameznik kot tudi organizacija. Na obeh straneh so pričakovanja in želje, ki jih je treba postaviti na skupni imenovalec; zaposleni gleda na svoje lastne potrebe, delodajalec pa na dolgoročno poslovanje. Problem nastane takrat, ko so delovna mesta, ki zahtevajo visoko izobrazbo, že zasedena, v organizacijo pa prihajajo mladi ljudje z ambicijami, končanim študijem in si želijo delovno mesto, primerno svoji izobrazbi. Včasih to ni mogoče in zato prihaja do nezadovoljstva, v najslabših primerih pa tudi do odpovedi pogodbe, s tem pa lahko delodajalec izgubi dober kader.

Zaposleni na področju FR-ja želijo, da bi imeli vsi zaposleni realne možnosti za napredovanje ter da bi bil izoblikovan sistem napredovanja, kjer bi najboljši zasedli najboljše položaje. Če bodo zaposleni videli možnosti napredovanja, se bo s tem povečalo tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Zadnja dimenzija, ki je bila tudi najslabše ocenjena, je nagrajevanje. Posledica tega je lahko, kot sem omenila že prej, sprememba v plačni politiki; uvedli so namreč nov način ocenjevanja zaposlenih. Zaposlene vsako tromesečje oceni nadrejeni, višina ocene pa posledično vpliva tako na plačo kot tudi na zadovoljstvo posameznika.

Plača je za večino zaposlenih najpomembnejši vir dohodka za preživljanje, vendar tako kot pri razvoju kariere kot pri nagrajevanju ima glavno nit vodstvo organizacije. Vzpostavitev dobrega procesa nagrajevanja in sankcioniranja se izraža v povečanju uspešnosti in učinkovitosti dela, omogoča pa tudi pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003, str. 167).

Ne glede na vse pa mislim, da bi moralo vodstvo v prihodnosti omogočati, da bodo razmerja med plačami zaposlenih v zavarovalnici ustrezna ter da bodo tisti zaposleni, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani. Ravno tu vidijo zaposleni največ težav, čeprav se moramo zavedati, da ob postavljanju plačnega sistema idealnih rešitev, s katerimi bi ustregli vsem zaposlenim, ni.

Zupan (2001, str. 208) je mnenja, da bistvo ni le v višini plače, temveč tudi v dojemanju pravičnosti plačnega sistema ter nematerialnem nagrajevanju, kot so pohvale, priznanja, ki včasih pomenijo za določenega posameznika še večjo motivacijo za naprej. Pohvale oziroma priznanja bi morali vodje večkrat izreči svojim podrejenim.

V okviru analize organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih med organizacijskimi enotami bi najprej dodala, da vsak sektor oziroma OE ima svojega vodjo, v vsakem sektorju so zaposleni ljudje z različnim karakterjem, stažem, nivojem v zavarovalnici, starostjo itd. Z raziskavo sem želela ugotoviti, v katerem sektorju je organizacijska klima dobra, v katerem malo manj ter kakšna so odstopanja med oddelki. Zadovoljstvo zaposlenih, vodenje, razvoj kariere, notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, organiziranost in poznavanje poslanstva, vizije in cilje so dimenzije, kjer se pojavijo različna mnenja oziroma zaznavanja med sektorji.

Največje razlike med sektorji se pojavijo pri zadovoljstvu zaposlenih in vodenju. Najbolje ocenjena, tako pri zadovoljstvu kot pri vodenju je OE1, medtem ko je najslabše ocenjena, prav tako pri obeh, OE2. Če primerjam ti dve organizacijski enoti je pri zadovoljstvu zaposlenih največje odstopanje pri zadovoljstvu z neposredno nadrejenim in to za več kot eno oceno. Naloge učinkovitega vodenja so skrb za cilje, organizacija, odločanje, nadzor ter razvoj in spodbujanje ljudi. Vodja mora imeti čas za kratek učinkovit sestanek z zaposlenimi, jasno mu mora povedati, kakšne so naloge oziroma cilji ter ga, če se izkaže za uspešnega, tudi spodbuditi s pohvalo.

Načini vodenja, ki jih imajo vodje v posameznem sektorju, so različni. Nekateri imajo rajši timsko delo, drugi samostojno delo, nekateri se veliko pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih njihovega dela, drugi malo manj.

Pri dimenziji vodenje so največja odstopanja zopet med OE1 in OE2. Pri OE2 je problem v pogovoru z nadrejenim o rezultatih dela, moti pa jih tudi to, da jih nadrejeni ne vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za njihovo delo. Predvsem v OE2 bi predlagala, da poskusijo reševati ta problem z uvedbo mesečnih sestankov, na katerih bi razpravljali o delu, problemih, ciljih, kajti brez informacij o delu se delovni proces ustavi in lahko vodi v napačno smer. Ko vodja ustvari delovno okolje, v katerem se zaposleni lahko razvija, doseže velik uspeh, saj se s tem poveča njegova uspešnost in učinkovitost.

Dimenzijo vodenje bi lahko izboljšali še z zaupanjem. Če uspe vodja pridobiti zaupanje svojega kadra doseže nekaj izredno pomembnega, saj ustvari odporen vodstveni položaj. Kako doseči zaupanje zaposlenih? S priznanjem napak in s poslušanjem zaposlenih (Malik, 2009, str. 143-145).

V OE2 in OE4 bi morali vodje in zaposleni skupaj sodelovati pri uresničevanju ciljev organizacije, s tem bi se zaposleni počutili odgovorne in pomembne za dosežke organizacije. Predlagam tudi, da bi vodje sektorjev letno izvedli sestanek, kjer bi se dogovorili o viziji, poslanstvu ter ciljih, ki jih nameravajo uresničiti v bodočem letu.

Poleg vodij so še drugi dejavniki, ki povzročajo razlike. Kot sem že omenila so v sektorjih zaposleni ljudje z različnim stažem, nivojem, izobrazbo, pa tudi v povprečni starosti se

med seboj razlikujejo. To je verjetno tudi deloma posledica odstopanj med sektorji, npr. v enem sektorju je zaposlenih 10 ljudi, ki so mlajši od 30 let in ki še nimajo zaposlitve za nedoločen čas, potem imamo tudi primer, ko je v enem sektorju odgovarjalo na vprašalnik več strokovnih sodelavcev, kot v drugem, kar je še en dejavnik, ki vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo, to nam je pokazala tudi Tabela 1.

Po rezultatih preverjanja moje druge hipoteze, ki govori o tem, da klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, lahko rečem, da sem predpostavljala takšne rezultate. Kot lahko vidimo, imajo največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih motivacija in zavzetost za delo, razvoj kariere, vodenje ter inovativnosti in iniciativnost. Zadovoljstvo zaposlenega se bo torej povečalo, če ga bodo nadrejeni motivirali oz. mu dali možnost napredovanja, se z njim pogovarjali o rezultatih dela, ter če bo pokazal neke dosežke, tudi ustrezno nagradili.

Vzpostaviti je potrebno dober proces nagrajevanja in sankcioniranja, saj se to izraža v povečanju in učinkovitosti dela ter motivira ljudi za delovanje v skupno smer. Pri razvoju kariere imajo lahko zaposleni različne cilje. Nekateri si želijo samo napredek na nekem strokovnem področju, drugi uspeh vidijo pri vodenju ljudi, tretji si želijo le stabilnosti zaposlitve. Te vidike posameznika bi bilo potrebno uskladiti z merili za uspeh s stališča organizacije kot celote.

Inovativnosti oziroma sprememb se zaposleni na področju FR-ja bojijo. V kolikor pride do sprememb v organizaciji, ki neposredno zadevajo zaposlene, bi moralo vodstvo organizacije nemudoma organizirati sestanek in predstaviti te spremembe na razumljiv način. S tem bi se izognili paniki in neučinkovitosti pri delu, ki včasih zavlada, ko zaposleni poslušajo govornice drugih, ki niso pristojni za razlago določenih informacij.

Motivacija zaposlenih na vseh nivojih in vseh starosti. Zaposlene je potrebno pritegniti v vse stopnje delovnega procesa in jih obravnavati kot posameznika ter poudarjati njihov pomen in jim izkazovati spoštovanje. Nadrejeni morajo kakovostno delo ceniti in nagradjevati tako materialno kot nematerialno.

Izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva na področju financ in računovodstva je mogoče doseči z nekaterimi ukrepi vodstva organizacije, nekaj pa lahko naredijo tudi vodje posameznih sektorjev in zaposleni sami. S sodelovanjem in komuniciranjem lahko izboljšamo zaupanje med zaposlenimi in posledično tudi izboljšamo odnose na delovnih mestih.

Na koncu naj povzamem ukrepe, ki bi še lahko izboljšali organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Prvi, ki ga zaposleni tudi najbolj potrebujejo, je prenos informacij med oddelki, torej komunikacija med zaposlenimi, to lahko poteka z organiziranjem sestankov oziroma s posredovanjem podatkov preko elektronske pošte, če so udeleženci iz različnih krajev, in sicer takoj, ko dobijo informacijo glede kakršnekoli spremembe načina

dela. S tem bi se skrajšal čas, ki ga potrebujejo za opravljanje naloge, povečala bi se učinkovitost dela. Drugi ukrep, ki bi ga izpostavila, so pogovori vodja – zaposleni. Letni razvojni pogovori sicer potekajo, vendar če pride do težav, bi moral nadrejeni prisluhniti svojemu delavcu. Naslednji ukrepi so še motiviranje ter ustrezno nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih k skupnem doseganju ciljev, tako se bodo čutili odgovorne in si naredili vtis, da so pripomogli k uspehu družbe.

Sporazumevanje mora pomeniti prednostno nalogo, hkrati pa je dobro, da vodja delavcev ne kaznuje, če si drznejo odprto spregovoriti o tem, kaj mislijo. S pomočjo dobrega sporazumevanja lahko uresničimo vse sijajne zamisli in dosežemo vse cilje. Zato sta poslušanje in izmenjava zamisli izredno pomembna.

SKLEP

V magistrskem delu sem ugotovila, kakšno je stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na področju, kjer sem tudi sama zaposlena.

Če povzamem definicijo organizacijske klime, lahko rečem, da je to ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega ali ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Organizacijska klima je torej skupno ime za način vedenja in zaznavanja medsebojnih odnosov v organizaciji. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Predstavlja trenutno stanje v organizaciji, ki ga lahko preučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati različna vedenja zaposlenih v organizaciji, kar nam pomaga pri usmerjanju aktivnosti zaposlenih. Podjetja si prizadevajo, da bi ustvarila takšno klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate (Kaj je organizacijska klima, 2011).

Zadovoljstvo zaposlenih pa je pomembna spremenljivka, s katero lahko ugotovimo, kakšna so čustva in razmišljanja zaposlenih o njihovem delu in delovnem mestu.

Ko govorimo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, ugotovimo, da pri zadovoljstvu zaposlenih ugotavljamo njihov neposredni osebni odnos, pri organizacijski klimi pa posredno ugotavljamo razmere. Pri organizacijski klimi govorimo o skupinski sliki organizacijskega okolja, pri zadovoljstvu zaposlenih pa o individualni čustveni reakciji na delovno okolje.

Organizacije se med seboj ne razlikujejo le po fizični strukturi, temveč tudi po vedenju zaposlenih in njihovih stališčih. Ljudje so pogosto postavljeni v situacije, ko morajo sodelovati drug z drugim. Znanje ni dovolj, da ljudje opravijo svoje delo, lahko bi rekli, da so odvisni drug od drugega, zato je potrebno graditi dobre odnose v organizaciji, saj je od

tega odvisna tudi uspešnost delovanja organizacije. Tako zaposleni kot nadrejeni se morajo med seboj spoštovati, komunicirati, razumeti in strmeti k doseganju istih ciljev.

Z merjenjem oziroma proučevanjem organizacijske klime in zadovoljstva omogočimo vodstvu vpogled v dojetje organizacije s strani zaposlenih, hkrati pa se lahko vidi, kje nastajajo ključni problemi, ki jih lahko pravočasno rešijo. Zaposleni pa so dobili priložnost, da ocenijo stanje v organizaciji ter na svojih delovnih mestih.

Organizacijsko klimo na področju financ in računovodstva sem z raziskavo proučila zato, ker do danes zaposleni še niso imeli priložnosti, da ocenijo organizacijo in svoje delo. Strinjanje s proučevanjem in željo po seznanitvi z rezultati sem dobila tudi s strani nadrejenega.

Klimo sem proučevala s pomočjo vprašalnika SiOK, ki je namenjen raziskovanju in spremljanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih. Z vprašalnikom sem proučevala dvanajst dimenzij organizacijske klime in ločeno še zadovoljstvo zaposlenih.

Z rezultati raziskave sem prišla do ugotovitev, da je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v povprečju v vseh dimenzijah boljša na nivoju področja FR kot v celotni organizaciji. Če gledamo povprečno, pa se lahko primerjamo tudi z drugimi slovenskimi podjetji, ki izvajajo analizo. Kljub temu, pa obstajajo številna področja, kjer bi bilo potrebno klimo še izboljšati.

Največje prednosti, če gledamo področje FR-ja, so v odnosu do kakovosti, iniciativnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slabše ocenjeni pa sta dimenziji razvoj kariere in nagrajevanje. Pri teh dveh dimenzijah ima vodstvo organizacije največji vpliv pri izboljšanju klime. Dober proces nagrajevanja in sankcioniranja se izraža v povečanju uspešnosti in učinkovitosti dela, omogoča pa tudi pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov.

Pri ugotavljanju razlik v zaznavanju organizacijske klime med sektorji je analiza variance pokazala, da se pojavijo manjša oziroma ponekod večja odstopanja glede ocenjevanja klime. Slabše sta bila ocenjena OE2 in OE4, bolje pa OE3 in OE1. Največje razlike med sektorji se pojavijo pri zadovoljstvu zaposlenih in vodenju, kjer je bila najbolj ocenjena OE1, medtem ko je najslabše ocenjena, prav tako pri obeh, OE2. Predvsem v OE2 in OE4 bi predlagala, da poskusijo reševati probleme z uvedbo mesečnih sestankov, na katerih bi razpravljali o delu, problemih, ciljih, kajti brez informacij o delu se delovni proces ustavi in lahko vodi k neučinkovitosti. Prav tako bi OE2 in OE4 predlagala, da bi vodja več časa namenil pogovoru s podrejenimi o problemih in jim poskušal pomagati ter jim ponudil možnost sodelovanja pri uresničevanju ciljev. OE2 in OE3 manjka mogoče malo več komuniciranja. Izboljšati bi morali pretok informacij, vodje v OE1 pa bi morali pravočasno sprejemati odločitve, ker bi s tem tudi pripomogli k učinkovitosti zaposlenih.

Pri vprašanju, ali dobra klima vpliva na zadovoljstvo, so bili rezultati pozitivni. Obstajajo dimenzije, ki vplivajo na zadovoljstvo; to so motivacija in zavzetost za delo, razvoj kariere, vodenje in inovativnost, iniciativnost, kjer se je izkazalo, da v kolikor pride v organizaciji do sprememb se zadovoljstvo zmanjša oziroma pride do nezadovoljstva med zaposlenimi. Zadovoljstvo zaposlenega se bo torej povečalo, če ga bodo nadrejeni motivirali oz. mu dali možnost napredovanja, ko bo dosegel rezultate na svojem področju, se z njim pogovarjali o rezultatih dela ter ga tudi ustrezno nagradili, če bo pokazal neke dosežke.

Na koncu naj še enkrat povzamem ukrepe, za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Prvi ukrep, ki ga zaposleni tudi najbolj potrebujejo, je hitrejši prenos informacij med oddelki, s tem bi se skrajšal čas, ki ga potrebujejo za opravljanje naloge in povečala učinkovitost dela. Drugi ukrep, ki bi ga izpostavila, so pogovori vodja – zaposleni. Dobro sporazumevanje je tisto s katerim lahko uresničimo vse sijajne zamisli in dosežemo vse cilje. Motivacija zaposlenih ter ustrezno nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih k skupnem doseganju ciljev, ter vključitev zaposlenih v odločitve so še nekateri ukrepi s katerimi se bodo zaposleni čutili odgovorne in si naredili vtis, da so pripomogli k uspehu družbe hkrati pa se jim bo povečala samozavest in zadovoljstvo na delu.

Zaključila bi z željo, da bi organizacija tudi v bodoče spremljala organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih tudi na nivoju organizacijskih področij in ne samo za organizacijo kot celoto. Koristno bi bilo, da bi se anketa izvajala vsako leto in bi lahko primerjali rezultate na katerih področjih oziroma sektorjih se klima izboljšuje, kje pa so poslabšanja.

Sama sem mnenja, da s pravočasnim odkrivanjem problemov lahko najdemo pravočasno rešitev. Upam, da sem s svojo raziskavo pripomogla k zanimanju vodstva glede izboljšanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na področju financ in računovodstva.

LITERATURA IN VIRI

1. Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business intelligence Journal*, 4(1), 150-162.
2. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
3. Adriatic Slovenica d.d. (2009). Letno poročilo Adriatic Slovenica d.d. Koper: Adriatic Slovenica d.d.
4. Adriatic Slovenica d.d. (2011). Letno poročilo Adriatic Slovenica d.d. Koper: Adriatic Slovenica d.d.
5. Antončič, J., & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
6. Bellou, V., & Andronikidis, I. A. (2009) Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 295-296.
7. Bonnet, Y. (2009). *Srečni pri delu*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
8. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., & Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
9. Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, L.T., & Maryott, M. K. (2009). The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes. *Journal of Service Research*, 11(3), str. 277-294.
10. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
11. Field, J. (2008). Job satisfaction model for retention. Najdeno 16. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/>
12. Forehand, G. A., & von Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological bulletin*, 62(3), 361-382.

13. Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), str. 601-616.
14. Haakonsson, D. D., Burton, M. R., Obel, B., & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, 46(3), 406-431.
15. Ivančič, A. (2007). Ocenjevanje organizacijske klime – osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov. *Socialna pedagogika*, 11(4), 473-490.
16. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
17. Javni zdravstveni zavod Brežice. (b.l.) Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Najdeno 30. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.sb-brezice.si/db/uploads/dokumenti/Zaposleni.pdf>
18. *Kaj je organizacijska klima?* Najdeno 28. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
19. Košmelj, B., & Rovan, J. (1996). *Statistika 2 s SPSS-X*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Košmelj, B., & Rovan, J. (2000). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kovač, J., Bernik, I., Černetič, M., Ferjan, M., Florjančič, M., Florjančič, J., Jeraj, E., Jereb, J., Jesenko, J., Kern, T., Kljajić, M., Leskovar, R., Ljubič, T., Marolt, J., Mežnar, D., Mikeln, P., Milač, N., Ovsenik, J., Ovsenik, M., Rajkovič, V., Roblek, M., Vila, A., & Vuk, D. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
22. Kristen, G. (2011). The Importance of Employee Satisfaction. *Business Journal*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/Gregory.pdf>
23. Levine, S. R., & Crom, M. A. (2000). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
24. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
26. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Malik, F. (2009). *Voditi Uspeti Živeti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
29. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
30. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
31. Minwir, M. (1992). Organizational climate. *Leadership & organizational development journal*, 13(6), 30-32.
32. Možina, S. (b.l). Vodenje in čustva. *Delavska participacija*. Najdeno 27. aprila 2011 na spletnem naslovu www.delavskaparticipacija.com/clanki/ID010903.doc
33. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
35. Možina, S., Lipičnik, B., Svetlik, I., Florjančič, J., Jereb, J., Jamšek, F., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Mrak, S. (2006, 07. julij). Organizacijske klima v podjetjih se izboljšuje. *Dnevnik*. Najdeno 12. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278384
37. Neal, A., West, M. A., & Patterson, G. M. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?. *Journal of management*, 31(4), 492-512.
38. Olasupo, M. O. (2011). Relationship between organizational culture, leadership style and job satisfaction in a Nigerian manufacturing organization. *Ife Psychologia*, 19(1), 160-161.

39. Petančič, B. (2009, 30. januar). Strokovni nasvet: Spreminjanje organizacijske klime. *Dnevnik*. Najdeno 30. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279523
40. Rogelj, R. (2002). *Statistika 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rovan, J., & Turk, T. (2001). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Sakanovič, Z., & Mayer, J. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Organizacija*, 39(4), 254-264.
44. Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649-663.
45. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
46. Sell, L., & Cleal, B. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Oxford*, 25(1), 1-23.
47. SiOK: (2011). *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih: Adriatic Slovenica d.d.* Ljubljana: Biro Praxis.
48. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data System*, 111(5), 1-5.
50. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

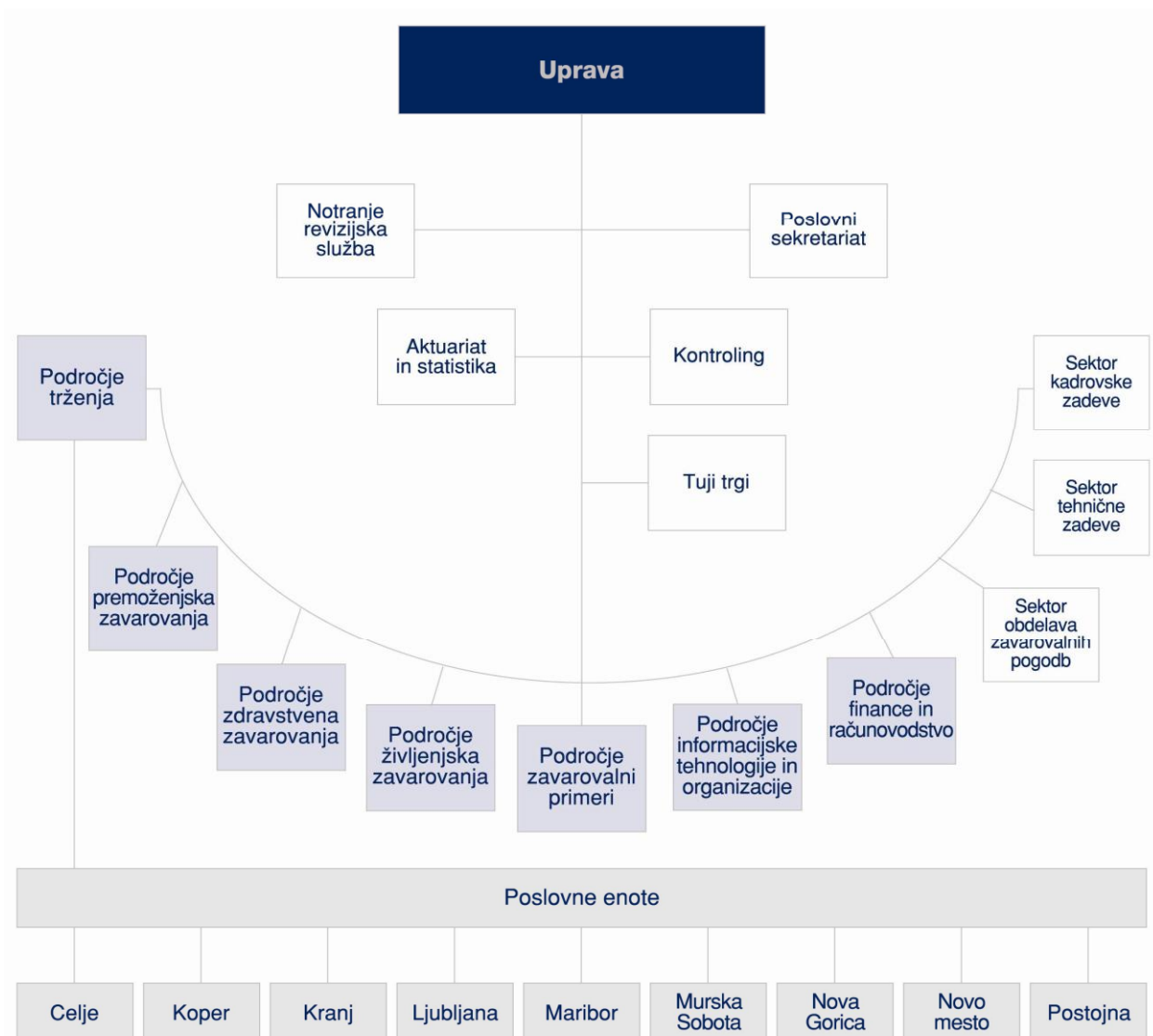
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska struktura	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	2
Priloga 3: Rezultati analize z analitičnim programskim paketom SPSS	4
Slika 30: Organizacijska struktura zavarovalnice Adriatic Slovenica d.d.....	1
Tabela 3: Deskriptivna statistika ocen dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po organizacijskih enotah	4
Tabela 4: Deskriptivna analiza in analiza variance zadovoljstva zaposlenih po organizacijskih enotah	6
Tabela 5: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije vodenja po organizacijskih enotah	7
Tabela 6: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije razvoj kariere po organizacijskih enotah	8
Tabela 7: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije notranji odnosi po organizacijskih enotah	8
Tabela 8: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po organizacijskih enotah	9
Tabela 9: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije organiziranost po organizacijskih enotah	10
Tabela 10: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev po organizacijskih enotah	10
Tabela 11: Izračun testa kolinearnosti z analitičnim programskim paketom SPSS	11
Tabela 12: Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih - Anova analiza variance.....	13

Priloga 1: Organizacijska struktura

Slika 30: Organizacijska struktura zavarovalnice Adriatic Slovenica d.d.



Vir: Adriatic Slovenica d.d., Letno poročilo Adriatic Slovenica d.d., 2009, str.23.

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva zaposlenih na področju Financ in računovodstva

oktober 2011

Spoštovani!

V okviru podiplomskega magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, pripravljam magistrsko delo na temo "*Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na področju Financ in računovodstva*".

Pred vami je vprašalnik s katerim želim ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v zavarovalnici, ter kako vidijo njene prednosti in slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži. Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5 in sicer tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve.

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

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznika. Seveda pa je to vaša priložnost, da izrazite svoje resnično mnenje in tako prispevate k predlogom za izboljšave.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

TRDITEV	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1 Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
2 Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
3 Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4 Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
5 Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
6 Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
7 Dober delovni rezultat se v naši zavarovalnici hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
8 Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
9 Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
10 Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
11 Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
12 Nadrejeni sprejemajo utemeljen pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
13 Naša zavarovalnica ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
14 Naša zavarovalnica ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
15 Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
16 Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
17 Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
18 Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
19 O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
20 Zaposleni v naši zavarovalnici se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
21 Zaposleni v naši zavarovalnici smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
22 Zaposleni v naši zavarovalnici smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
23 Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
24 V naši zavarovalnici med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
25 V naši zavarovalnici odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
26 Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
27 Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
28 Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih spodbud.	1	2	3	4	5
29 Odnosi me zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
30 Zavarovalnica zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
31 Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
32 Ponosni smo, da smo zaposleni v naši zavarovalnici.	1	2	3	4	5
33 Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
34 Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
35 Zaposlitev v naši zavarovalnici je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
36 Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
37 Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
38 Razmerja med plačami zaposlenih v zavarovalnici so ustrezna.	1	2	3	4	5
39 Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
40 Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
41 Uspešnost se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
42 V naši zavarovalnici cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
43 V naši zavarovalnici se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
44 Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
45 Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
46 V naši zavarovalnici so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
47 V zavarovalnici se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
48 V zavarovalnici so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
49 Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
50 Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
51 Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
52 Vsi v naši zavarovalnici smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
53 Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
54 V naši zavarovalnici so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
55 V naši zavarovalnici vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
56 Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
57 Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

ZADOVOLJSTVO		zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
58z delom	1	2	3	4	5
59z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
60s sodelavci	1	2	3	4	5
61z neposredno nadrejenimi	1	2	3	4	5
62z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
63s plačo	1	2	3	4	5
64s statusom v zavarovalnici	1	2	3	4	5
65z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
66z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
67s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
68z delovnim časom	1	2	3	4	5
PODATKI O ANKETIRANCU (obkroži)						
69	Spol	M	Ž			
70	Nivo v zavarovalnici	Referent/ Knjgovodja II	Referent/ Knjgovodja I	Strokovni sodelavec	Vodja	
71	Stož v zavarovalnici	do 2 leti	od 2 do 5 let	od 5 do 10 let	od 10 do 20 let	nad 20 let
72	Starost	do 30 let	od 30 do 40 let	od 40 do 50 let	nad 50	
73	Stopnja izobrazbe	srednja	višja	visoka	univerzitetna ali več	
74	Organizacijska enota	RAČ	IZT	FIN	ZAK	
Opomba na 74. vprašanje: V magistrski nalogi so OE preimenovane v OE1, OE2, OE3, OE4 in si ne sledijo po zaporedju iz vprašalnika zaradi anonimnosti podatkov.						

Priloga 3: Rezultati analize z analitičnim programskim paketom SPSS

Tabela 3: Deskriptivna statistika ocen dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po organizacijskih enotah

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Min	Max
Odnos do kakovosti	OE1	38	3,71053	0,69822	0,11327	2,00	5,00
	OE2	13	3,38462	0,62132	0,17232	2,00	4,33
	OE3	11	3,81818	0,72055	0,21725	3,00	5,00
	OE4	03	2,88889	0,76980	0,44444	2,00	3,33
	Total	65	3,62564	0,70835	0,08786	2,00	5,00
Inovativnost, iniciativnost	OE1	38	3,57895	0,65271	0,10588	2,25	5,00
	OE2	13	3,13462	0,48536	0,13462	2,25	3,75
	OE3	11	3,54545	0,60019	0,18096	2,25	4,50
	OE4	03	3,00000	0,43301	0,25000	2,50	3,25
	Total	65	3,45769	0,62745	0,07783	2,25	5,00
Motivacija in zavzetost za delo	OE1	38	3,34211	0,69579	0,11287	2,00	4,80
	OE2	13	2,95385	0,74455	0,20650	1,40	4,20
	OE3	11	3,50909	0,70065	0,21125	2,20	4,80
	OE4	03	2,73333	0,61101	0,35277	2,20	3,40
	Total	65	3,26462	0,72034	0,08935	1,40	4,80
Pripadnost zavarovalnici	OE1	38	3,33684	0,63943	0,10373	1,80	5,00
	OE2	13	2,92308	0,61394	0,17028	2,00	4,00
	OE3	11	2,98182	1,04098	0,31387	1,40	4,80
	OE4	03	2,73333	0,75719	0,43716	2,20	3,60
	Total	65	3,16615	0,73363	0,09100	1,40	5,00

se nadaljuje

nadaljevanje

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Min	Max
Notranji odnosi	OE1	38	3,25789	0,80123	0,12998	1,20	5,00
	OE2	13	2,30769	0,92957	0,25782	1,00	3,60
	OE3	11	2,90909	0,64723	0,19515	1,80	4,20
	OE4	03	2,60000	0,87178	0,50332	2,00	3,60
	Total	65	2,97846	0,87616	0,10867	1,00	5,00
Strokovna usposobljenost in učenje	OE1	38	3,27368	0,78143	0,12677	1,60	4,80
	OE2	12	2,68333	0,82001	0,23672	1,40	3,80
	OE3	11	2,94545	1,21685	0,36689	1,40	5,00
	OE4	03	2,86667	1,02632	0,59255	2,00	4,00
	Total	64	3,08750	0,89576	0,11197	1,40	5,00
Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	OE1	38	3,41579	0,63821	0,10353	2,20	5,00
	OE2	13	2,69231	0,82710	0,22940	1,00	3,80
	OE3	11	3,16364	0,81397	0,24542	2,00	4,80
	OE4	03	3,06667	0,70238	0,40552	2,40	3,80
	Total	65	3,21231	0,75073	0,09312	1,00	5,00
Vodenje	OE1	38	3,40526	0,60178	0,09762	2,40	5,00
	OE2	13	2,44615	0,74006	0,20526	1,40	3,60
	OE3	11	3,12727	0,93925	0,28319	1,20	4,80
	OE4	03	3,00000	0,52915	0,30551	2,60	3,60
	Total	65	3,14769	0,77401	0,09600	1,20	5,00
Organiziranost	OE1	38	3,28421	0,68911	0,11179	1,80	5,00
	OE2	13	2,60000	0,81240	0,22532	1,00	3,80
	OE3	11	3,30909	0,73953	0,22298	2,20	4,60
	OE4	03	2,73333	0,70238	0,40552	2,00	3,40
	Total	65	3,12615	0,76368	0,09472	1,00	5,00
Notranje komuniciranje in informiranje	OE1	38	3,11579	0,77896	0,12636	1,20	4,40
	OE2	13	2,24615	0,84913	0,23551	1,00	3,60
	OE3	11	2,78182	0,93147	0,28085	1,20	4,60
	OE4	03	2,66667	0,80829	0,46667	1,80	3,40
	Total	65	2,86462	0,87186	0,10814	1,00	4,60
Razvoj kariere	OE1	38	2,86842	0,86902	0,14097	1,20	4,60
	OE2	13	1,86154	0,63448	0,17597	1,00	3,00
	OE3	11	2,67273	0,96030	0,28954	1,20	4,40
	OE4	03	2,13333	1,27017	0,73333	1,40	3,60
	Total	65	2,60000	0,93341	0,11577	1,00	4,60
Nagrajevanje	OE1	38	2,70526	0,76651	0,12434	1,00	4,60
	OE2	13	2,06154	0,88839	0,24639	1,00	3,60
	OE3	11	2,58182	0,66606	0,20082	1,60	4,00
	OE4	03	2,00000	0,91652	0,52915	1,20	3,00
	Total	65	2,52308	0,81217	0,10074	1,00	4,60
Zadovoljstvo zaposlenih	OE1	38	3,64354	0,59945	0,09724	2,18	4,91
	OE2	13	2,79021	0,68372	0,18963	1,18	3,82
	OE3	11	3,41322	0,92116	0,27774	1,73	4,91
	OE4	03	2,81818	0,65555	0,37848	2,27	3,55
	Total	65	3,39580	0,75368	0,09348	1,18	4,91

Tabela 4: Deskriptivna analiza in analiza variance zadovoljstva zaposlenih po organizacijskih enotah

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Zadovoljstvo z delom.	OE1	38	3,94737	0,69544	0,11282	2,00	5,00	0,037
	OE2	13	3,23077	1,09193	0,30285	1,00	4,00	
	OE3	11	3,36364	1,36182	0,41060	1,00	5,00	
	OE4	03	3,00000	1,00000	0,57735	2,00	4,00	
	Total	65	3,66154	0,97270	0,12065	1,00	5,00	
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	OE1	38	3,50000	0,89292	0,14485	2,00	5,00	0,004
	OE2	13	2,46154	1,05003	0,29123	1,00	4,00	
	OE3	11	2,81818	1,32802	0,40041	1,00	5,00	
	OE4	03	2,00000	1,73205	1,00000	1,00	4,00	
	Total	65	3,10769	1,13362	0,14061	1,00	5,00	
Zadovoljstvo s sodelavci.	OE1	38	4,10526	0,76369	0,12389	3,00	5,00	0,102
	OE2	13	3,46154	0,96742	0,26831	1,00	4,00	
	OE3	11	4,09091	0,83121	0,25062	3,00	5,00	
	OE4	03	4,00000	0,00000	0,00000	4,00	4,00	
	Total	65	3,96923	0,82858	0,10277	1,00	5,00	
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi.	OE1	38	4,02632	0,75290	0,12214	2,00	5,00	0,000
	OE2	13	2,69231	1,10940	0,30769	1,00	4,00	
	OE3	11	3,81818	0,98165	0,29598	2,00	5,00	
	OE4	03	2,33333	1,15470	0,66667	1,00	3,00	
	Total	65	3,64615	1,05224	0,13051	1,00	5,00	
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.	OE1	38	3,21053	1,09441	0,17754	1,00	5,00	0,002
	OE2	13	1,92308	0,95407	0,26461	1,00	4,00	
	OE3	11	2,90909	1,30035	0,39207	1,00	5,00	
	OE4	03	1,66667	1,15470	0,66667	1,00	3,00	
	Total	65	2,83077	1,21924	0,15123	1,00	5,00	
Zadovoljstvo s plačo.	OE1	38	2,73684	1,03151	0,16733	1,00	4,00	0,093
	OE2	13	2,00000	1,15470	0,32026	1,00	4,00	
	OE3	11	2,72727	1,19087	0,35906	1,00	4,00	
	OE4	03	1,66667	1,15470	0,66667	1,00	3,00	
	Total	65	2,53846	1,11911	0,13881	1,00	4,00	
Zadovoljstvo s statusom v zavarovalnici.	OE1	38	3,44737	0,92114	0,14943	1,00	5,00	0,003
	OE2	13	2,30769	0,94733	0,26274	1,00	4,00	
	OE3	11	3,09091	1,13618	0,34257	1,00	5,00	
	OE4	03	2,33333	1,15470	0,66667	1,00	3,00	
	Total	65	3,10769	1,06247	0,13178	1,00	5,00	
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).	OE1	38	3,42105	0,79293	0,12863	1,00	5,00	0,031
	OE2	13	2,61538	1,32530	0,36757	1,00	5,00	
	OE3	11	3,63636	0,92442	0,27872	2,00	5,00	
	OE4	03	3,66667	0,57735	0,33333	3,00	4,00	
	Total	65	3,30769	0,98303	0,12193	1,00	5,00	
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	OE1	38	3,71053	0,92730	0,15043	1,00	5,00	0,013
	OE2	13	2,69231	1,18213	0,32786	1,00	5,00	
	OE3	11	2,90909	1,30035	0,39207	1,00	5,00	
	OE4	03	3,33333	0,57735	0,33333	3,00	4,00	
	Total	65	3,35385	1,11005	0,13768	1,00	5,00	

se nadaljuje

nadaljevanje

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	OE1	38	3,76316	0,94252	0,15290	1,00	5,00	
	OE2	13	3,38462	1,19293	0,33086	1,00	5,00	
	OE3	11	3,90909	0,94388	0,28459	2,00	5,00	
	OE4	03	3,66667	0,57735	0,33333	3,00	4,00	
	Total	65	3,70769	0,97984	0,12153	1,00	5,00	
Zadovoljstvo z delovnim časom.	OE1	38	4,21053	0,84335	0,13681	2,00	5,00	
	OE2	13	3,92308	1,11516	0,30929	1,00	5,00	
	OE3	11	4,27273	0,78625	0,23706	3,00	5,00	
	OE4	03	3,33333	1,15470	0,66667	2,00	4,00	
	Total	65	4,12308	0,91015	0,11289	1,00	5,00	

Tabela 5: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije vodenja po organizacijskih enotah

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	OE1	38	3,8421	0,67888	0,11013	2,00	5,00	
	OE2	13	3,2308	1,36344	0,37815	1,00	5,00	
	OE3	11	3,5455	0,93420	0,28167	2,00	5,00	
	OE4	03	2,6667	0,57735	0,33333	2,00	3,00	
	Total	65	3,6154	0,93026	0,11538	1,00	5,00	
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	OE1	38	3,2105	0,99071	0,16071	1,00	5,00	
	OE2	13	2,0769	1,18754	0,32936	1,00	4,00	
	OE3	11	2,8182	1,16775	0,35209	1,00	5,00	
	OE4	03	2,3333	1,52753	0,88192	1,00	4,00	
	Total	65	2,8769	1,15255	0,14296	1,00	5,00	
V naši zavarovalnici odpravljamo ukazovalno vodenje.	OE1	38	3,1053	1,00779	0,16349	1,00	5,00	
	OE2	13	2,6154	0,86972	0,24122	1,00	4,00	
	OE3	11	2,6364	1,12006	0,33771	1,00	4,00	
	OE4	03	4,0000	1,00000	0,57735	3,00	5,00	
	Total	65	2,9692	1,03031	0,12779	1,00	5,00	
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	OE1	38	3,4211	0,85840	0,13925	2,00	5,00	
	OE2	13	2,1538	1,06819	0,29626	1,00	4,00	
	OE3	11	3,5455	1,12815	0,34015	1,00	5,00	
	OE4	03	3,3333	0,57735	0,33333	3,00	4,00	
	Total	65	3,1846	1,05907	0,13136	1,00	5,00	
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	OE1	38	3,4474	0,95003	0,15412	1,00	5,00	
	OE2	13	2,1538	1,21423	0,33677	1,00	4,00	
	OE3	11	3,0909	1,30035	0,39207	1,00	5,00	
	OE4	03	2,6667	0,57735	0,33333	2,00	3,00	
	Total	65	3,0923	1,15546	0,14332	1,00	5,00	

Tabela 6: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije razvoj kariere po organizacijskih enotah

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	OE1	38	2,4474	1,05772	0,17159	1,00	4,00	0,066
	OE2	13	1,5385	0,77625	0,21529	1,00	3,00	
	OE3	11	2,0000	1,18322	0,35675	1,00	4,00	
	OE4	03	2,0000	1,73205	1,00000	1,00	4,00	
	Total	65	2,1692	1,09786	0,13617	1,00	4,00	
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	OE1	38	2,7632	1,05098	0,17049	1,00	5,00	0,331
	OE2	13	2,0769	1,49786	0,41543	1,00	5,00	
	OE3	11	2,4545	1,12815	0,34015	1,00	4,00	
	OE4	03	2,3333	1,52753	0,88192	1,00	4,00	
	Total	65	2,5538	1,18626	0,14714	1,00	5,00	
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	OE1	38	3,1842	0,98242	0,15937	1,00	5,00	0,000
	OE2	13	1,6923	0,85485	0,23709	1,00	3,00	
	OE3	11	3,5455	1,12815	0,34015	2,00	5,00	
	OE4	03	2,3333	1,15470	0,66667	1,00	3,00	
	Total	65	2,9077	1,16891	0,14499	1,00	5,00	
Zaposleni v naši zavarovalnici smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	OE1	38	3,0789	0,96930	0,15724	1,00	5,00	0,015
	OE2	13	2,0769	1,03775	0,28782	1,00	4,00	
	OE3	11	3,0000	1,26491	0,38139	1,00	5,00	
	OE4	03	2,0000	1,00000	0,57735	1,00	3,00	
	Total	65	2,8154	1,10244	0,13674	1,00	5,00	
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	OE1	38	2,8684	1,21190	0,19660	1,00	5,00	0,074
	OE2	13	1,9231	1,03775	0,28782	1,00	4,00	
	OE3	11	2,3636	1,12006	0,33771	1,00	4,00	
	OE4	03	2,0000	1,73205	1,00000	1,00	4,00	
	Total	65	2,5538	1,22514	0,15196	1,00	5,00	

Tabela 7: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije notranji odnosi po organizacijskih enotah

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Konflikte rešujemo v skupno korist.	OE1	38	3,2368	1,02494	0,16627	1,00	5,00	0,009
	OE2	13	2,0769	1,11516	0,30929	1,00	4,00	
	OE3	11	3,0000	1,00000	0,30151	2,00	5,00	
	OE4	03	2,3333	1,52753	0,88192	1,00	4,00	
	Total	65	2,9231	1,13616	0,14092	1,00	5,00	
Ljudje si medsebojno zaupajo.	OE1	38	2,8947	1,03426	0,16778	1,00	5,00	0,046
	OE2	13	2,0769	1,03775	0,28782	1,00	4,00	
	OE3	11	2,2727	0,78625	0,23706	1,00	3,00	
	OE4	03	2,3333	0,57735	0,33333	2,00	3,00	
	Total	65	2,6000	1,02774	0,12748	1,00	5,00	

se nadaljuje

nadaljevanje

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
V naši zavarovalnici med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	OE1	38	3,2105	1,09441	0,17754	1,00	5,00	0,031
	OE2	13	2,1538	1,21423	0,33677	1,00	5,00	
	OE3	11	3,0000	1,09545	0,33029	2,00	5,00	
	OE4	03	2,3333	1,15470	0,66667	1,00	3,00	
	Total	65	2,9231	1,17670	0,14595	1,00	5,00	
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	OE1	38	3,4737	0,95115	0,15430	1,00	5,00	0,077
	OE2	13	2,6154	1,19293	0,33086	1,00	4,00	
	OE3	11	3,0000	1,18322	0,35675	1,00	5,00	
	OE4	03	3,0000	1,00000	0,57735	2,00	4,00	
	Total	65	3,2000	1,07819	0,13373	1,00	5,00	
V naši zavarovalnici cenimo delo svojih sodelavcev.	OE1	38	3,4737	0,95115	0,15430	1,00	5,00	0,079
	OE2	13	2,6154	1,32530	0,36757	1,00	5,00	
	OE3	11	3,2727	0,78625	0,23706	2,00	5,00	
	OE4	03	3,0000	1,00000	0,57735	2,00	4,00	
	Total	65	3,2462	1,04628	0,12978	1,00	5,00	

Tabela 8: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po organizacijskih enotah

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	OE1	38	3,1053	0,98061	0,15908	1,00	5,00	0,039
	OE2	13	2,1538	0,89872	0,24926	1,00	3,00	
	OE3	11	2,7273	1,27208	0,38355	1,00	5,00	
	OE4	03	2,3333	1,52753	0,88192	1,00	4,00	
	Total	65	2,8154	1,08818	0,13497	1,00	5,00	
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	OE1	38	2,5000	1,00673	0,16331	1,00	4,00	0,186
	OE2	13	1,9231	0,86232	0,23916	1,00	3,00	
	OE3	11	2,0000	0,89443	0,26968	1,00	3,00	
	OE4	03	2,0000	1,00000	0,57735	1,00	3,00	
	Total	65	2,2769	0,97640	0,12111	1,00	4,00	
Delovni sestanki so redni.	OE1	38	2,9474	1,13774	0,18457	1,00	5,00	0,358
	OE2	13	2,2308	1,42325	0,39474	1,00	5,00	
	OE3	11	2,6364	1,36182	0,41060	1,00	5,00	
	OE4	03	3,0000	2,00000	1,15470	1,00	5,00	
	Total	65	2,7538	1,27513	0,15816	1,00	5,00	
V naši zavarovalnici se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	OE1	38	3,6316	1,05064	0,17044	1,00	5,00	0,036
	OE2	13	2,6154	1,04391	0,28953	1,00	4,00	
	OE3	11	3,1818	1,25045	0,37703	1,00	5,00	
	OE4	03	3,0000	1,00000	0,57735	2,00	4,00	
	Total	65	3,3231	1,13341	0,14058	1,00	5,00	
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	OE1	38	3,3947	0,97369	0,15795	1,00	5,00	0,012
	OE2	13	2,3077	1,25064	0,34687	1,00	5,00	
	OE3	11	3,3636	0,92442	0,27872	2,00	5,00	
	OE4	03	3,0000	0,00000	0,00000	3,00	3,00	
	Total	65	3,1538	1,07864	0,13379	1,00	5,00	

Tabela 9: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije organiziranost po organizacijskih enotah

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	OE1	38	3,4737	1,08396	0,17584	1,00	5,00	0,479
	OE2	13	3,0769	1,25576	0,34828	1,00	5,00	
	OE3	11	3,3636	0,92442	0,27872	2,00	5,00	
	OE4	03	2,6667	0,57735	0,33333	2,00	3,00	
	Total	65	3,3385	1,07931	0,13387	1,00	5,00	
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	OE1	38	2,9211	1,12422	0,18237	1,00	5,00	0,026
	OE2	13	1,8462	0,98710	0,27377	1,00	4,00	
	OE3	11	3,0909	1,37510	0,41461	1,00	5,00	
	OE4	03	2,6667	1,15470	0,66667	2,00	4,00	
	Total	65	2,7231	1,20556	0,14953	1,00	5,00	
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	OE1	38	3,6842	0,80891	0,13122	2,00	5,00	0,151
	OE2	13	3,0769	1,32045	0,36623	1,00	5,00	
	OE3	11	3,8182	1,07872	0,32525	2,00	5,00	
	OE4	03	3,0000	1,00000	0,57735	2,00	4,00	
	Total	65	3,5538	1,00048	0,12409	1,00	5,00	
V zavarovalnici so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh	OE1	38	2,9737	1,05233	0,17071	1,00	5,00	0,028
	OE2	13	2,0000	0,70711	0,19612	1,00	3,00	
	OE3	11	2,8182	1,16775	0,35209	1,00	5,00	
	OE4	03	2,3333	0,57735	0,33333	2,00	3,00	
	Total	65	2,7231	1,05338	0,13066	1,00	5,00	
V naši zavarovalnici so zadolžitve jasno opredeljene.	OE1	38	3,3684	0,75053	0,12175	2,00	5,00	0,459
	OE2	13	3,0000	1,15470	0,32026	1,00	5,00	
	OE3	11	3,4545	0,68755	0,20730	3,00	5,00	
	OE4	03	3,0000	1,00000	0,57735	2,00	4,00	
	Total	65	3,2923	0,84267	0,10452	1,00	5,00	

Tabela 10: Deskriptivna analiza in analiza variance dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev po organizacijskih enotah

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	OE1	38	3,5263	0,79651	0,12921	2,00	5,00	0,014
	OE2	13	2,6154	1,44559	0,40094	1,00	4,00	
	OE3	11	3,6364	0,80904	0,24393	2,00	5,00	
	OE4	03	2,6667	0,57735	0,33333	2,00	3,00	
	Total	65	3,3231	1,01716	0,12616	1,00	5,00	
Naša zavarovalnica ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	OE1	38	3,8421	0,78933	0,12805	2,00	5,00	0,167
	OE2	13	3,2308	0,92681	0,25705	1,00	4,00	
	OE3	11	3,6364	1,12006	0,33771	2,00	5,00	
	OE4	03	4,0000	0,00000	0,00000	4,00	4,00	
	Total	65	3,6923	0,88252	0,10946	1,00	5,00	

se nadaljuje

nadaljevanje

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maximum	Sig.
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	OE1	38	3,2368	1,05098	0,17049	1,00	5,00	0,545
	OE2	13	3,0000	1,35401	0,37553	1,00	5,00	
	OE3	11	2,8182	0,98165	0,29598	2,00	5,00	
	OE4	03	3,6667	0,57735	0,33333	3,00	4,00	
	Total	65	3,1385	1,08796	0,13494	1,00	5,00	
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	OE1	38	3,0000	1,03975	0,16867	1,00	5,00	0,033
	OE2	13	1,9231	1,11516	0,30929	1,00	4,00	
	OE3	11	2,4545	1,43970	0,43408	1,00	5,00	
	OE4	03	2,3333	1,52753	0,88192	1,00	4,00	
	Total	65	2,6615	1,20256	0,14916	1,00	5,00	
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	OE1	38	3,4737	0,89252	0,14479	2,00	5,00	0,043
	OE2	13	2,6923	0,85485	0,23709	1,00	4,00	
	OE3	11	3,2727	0,90453	0,27273	2,00	5,00	
	OE4	03	2,6667	1,15470	0,66667	2,00	4,00	
	Total	65	3,2462	0,93593	0,11609	1,00	5,00	

Tabela 11: Izračun testa kolinearnosti z analitičnim programskim paketom SPSS

Model	Partial Correlation	Test kolinearnosti	
		Izračunana toleranca	VIF
1	odnos do kakovosti	0,278	1,288
	inovativnost, iniciativnost	0,007	1,579
	motivacija in zavzetost za delo	0,477	1,695
	pripadnost zavarovalnici	0,297	1,927
	notranji odnosi	0,309	2,095
	strokovna usposobljenost in učenje	0,334	2,375
	poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	0,208	3,131
	vodenje	0,367	2,728
	organiziranost	0,314	2,249
	notranje komuniciranje in informiranje	0,267	2,681
nagrajevanje	0,313	2,622	
2	odnos do kakovosti	0,014	1,882
	inovativnost, iniciativnost	0,165	1,739
	pripadnost zavarovalnici	0,141	2,253
	notranji odnosi	0,079	2,880

se nadaljuje

nadaljevanje

Model	Partial Correlation	Test kolinearnosti	
		Izračunana toleranca	VIF
strokovna usposobljenost in učenje	0,202	0,368	2,714
poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	0,077	0,291	3,440
vodenje	0,321	0,353	2,830
organiziranost	0,063	0,304	3,292
notranje komuniciranje in informiranje	0,173	0,349	2,862
nagrajevanje	0,163	0,327	3,058
3 odnos do kakovosti	0,056	0,509	1,965
inovativnost, iniciativnost	0,276	0,532	1,878
pripadnost zavarovalnici	0,089	0,429	2,332
notranji odnosi	0,014	0,319	3,137
strokovna usposobljenost in učenje	0,109	0,330	3,034
poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	0,121	0,205	4,871
organiziranost	0,044	0,273	3,666
notranje komuniciranje in informiranje	0,009	0,256	3,904
nagrajevanje	0,046	0,279	3,583
4 odnos do kakovosti	0,063	0,426	2,346
pripadnost zavarovalnici	0,178	0,397	2,519
notranji odnosi	0,029	0,312	3,208
strokovna usposobljenost in učenje	0,156	0,323	3,096
poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	0,022	0,177	5,636
organiziranost	0,046	0,273	3,666
notranje komuniciranje in informiranje	0,042	0,253	3,952
nagrajevanje	0,082	0,275	3,631

Tabela 12: Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih - Anova analiza variance

Model		Vsota kvadratov	Ocena variance	F-preizkus	Sig.
1	Regression	23,078	23,078	109,518	0,000
	Residual	13,276	0,211		
	Total	36,354			
2	Regression	26,104	13,052	78,946	0,000
	Residual	10,250	0,165		
	Total	36,354			
3	Regression	27,157	9,052	60,042	0,000
	Residual	9,197	0,151		
	Total	36,354			
4	Regression	27,860	6,965	49,200	0,000
	Residual	8,494	0,142		
	Total	36,354			