UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODRUŽNICI SAVINJSKO ŠALEŠKA NOVE LJUBLJANSKE BANKE

Ljubljana, februar 2010 KLAVDIJA GROBELŠEK

Študentka Klavdija Grobelšek izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala s svetovalcem doc.dr. Sandre Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05.02.2010 Podpis: _____

KAZALO

UVOD **1**
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA **3**
1.1 Pojem organizacijske klime **3**
1.2 Tipologije organizacijske klime **4**
1.3 Proučevanje in merjenje klime **6**
1.4 Dimenzije oziroma dejavniki organizacijske klime **9**
1.4.1 Odnos do kakovosti 9
1.4.2 Inovativnost, iniciativnost 10
1.4.3 Motivacija in zavzetost 10
1.4.4 Pripadnost organizaciji 11
1.4.5 Notranji odnosi 11
1.4.6 Strokovna usposobljenost in učenje 12
1.4.7 Poznavanje poslanstva in vizije podjetja 12
1.4.8 Vodenje 13
1.4.9 Organiziranost 14
1.4.10 Notranje komuniciranje in informiranje 14
1.4.11 Razvoj kariere 15
1.4.12 Nagrajevanje 15
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU **16**
2.1 Opredelitev in dejavniki zadovoljstva zaposlenih **16**
2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje **17**
2.3 Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih **18**
3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODRUŽNICI SAVINJSKO-ŠALEŠKA NOVE LJUBLJANSKE BANKE **19**
3.1 Predstavitev Podružnice Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **19**
3.2 Raziskava organizacijske klime v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **21**
3.2.1 Cilji in pomen raziskave 21
3.2.2 Metodologija raziskave 22
3.3 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih **24**
3.3.1 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih 26
3.3.2 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo 34
3.3.3 Rezultati anketiranja poslovnih partnerjev podružnice 35
4 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE **38**
4.1 Analiza rezultatov raziskave organizacijske klime in zadovoljstva v podružnici Savinjsko-Šaleška **38**

4.2 Analiza rezultatov raziskave zadovoljstva strank Podružnice Savinjsko-Šaleška 39
4.3 Priporočila vodstvu Podružnice Savinjsko Šaleška Nove Ljubljanske banke 40
4.3.1 Nagrajevanje 40
4.3.2 Razvoj kariere 41
SKLEP 42
LITERATURA IN VIRI 44
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Tipi organizacijske klime ob upoštevanju dveh primarnih dimenzij 5
Slika 2 : Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu 17
Slika 3: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih .. 19
Slika 4: Organizacijska shema NLB na dan 31.12.2008 20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled opredelitev organizacijske klime različnih avtorjev 4
Tabela 2 : Tehnologija proučevanje klime z vprašalnikom po fazah 7
Tabela. 3: Potek kvalitativne raziskave študije primera Podružnice Savinjsko-Šaleška v Novi ljubljanski banki 22

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu 24
Graf 2: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti 25
Graf 3 : Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe 25
Graf 4: Struktura anketiranih po delovni dobi v podružnici 25
Graf 5: Struktura anketiranih glede na delo, ki ga opravljajo 26
Graf 6: Povprečje vrednosti vseh opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu 26
Graf 7: Odnos do kakovosti 27
Graf 8: Motivacija in zavzetost 27
Graf 9: Strokovna usposobljenost in učenje 28
Graf 10: Zadovoljstvo pri delu glede na posamezne kriterije 29
Graf 11: Inovativnost, iniciativnost 29
Graf 12: Organiziranost 30
Graf 13: Komuniciranje, informiranje 31
Graf 14: Notranji odnosi 31
Graf 15: Pripadnost podružnici 32

Graf 16: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev 32
Graf 17: Nagrajevanje 33
Graf 18: Razvoj kariere 33
Graf 19: Povprečne vrednosti vseh opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo..... 34
Graf 20: Struktura anketiranih strank po spolu 36
Graf 21: Struktura anketiranih strank glede na velikost podjetja 36
Graf 22: Struktura anketiranih strank glede na čas sodelovanja s podružnico..... 36
Graf 23: Zadovoljstvo strank s Podružnico Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke... 37

UVOD

Glavni cilj poslovanja vsakega podjetja je čim večja ekonomska uspešnost, zato morajo podjetja odkriti in razviti tiste dejavnike, ki jim pomagajo doseči ta cilj. Zlasti v času gospodarske krize je za podjetja še toliko bolj pomembno, da najdejo nove notranje vire in moči, s katerimi bodo lažje premagovala ovire na trgu. Eden izmed pomembnih notranjih virov vsakega podjetja so zaposleni. Za zaposlene lahko rečemo, da so srce vsake združbe in podjetjem z dobrim kadrom, ki je motiviran in medsebojno tesno povezan, tudi gospodarska kriza ne pomeni grožnje, temveč izziv, ki so ga zaposleni pripravljeni premagati. Ljudje, ki skupaj delajo in se medsebojno dobro razumejo, bodo dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, prav tako njihova pripadnost podjetju, verjeli bodo vanj in si želeli biti še uspešnejši.

Pri opredeljevanju poslovne uspešnosti imajo odločilno vlogo predvsem ljudje in eno izmed glavnih meril poslovne uspešnosti je povezano z ravnanjem ljudi pri delu, z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem intelektualnega kapitala. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od ravnanja z ljudmi pri delu je odvisna uspešnost organizacije, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi (Gruban, 2003, str.1). Podjetja morajo odkriti in razkriti dejavnike, ki pomembno vplivajo na njihovo uspešnost. Kot glavno konkurenčno prednost vse več organizacij navaja svoje zaposlene, ki na eni strani s svojim odnosom do sodelavcev, do organizacije in do okolja ustvarjajo pozitivno klimo v podjetju, po drugi strani pa na podlagi te klime proizvajajo koristne in uporabne izdelke in storitve, ki predstavljajo rezultat poslovanja in podlago za dolgoročno uspešnost podjetja.

Zaposleni s svojim delom tvorijo in udejanjajo svoj združbo, hkrati pa v njej ustvarjajo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v združbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov. Za klimo velja, da je neoprijemljiva, a jo je moč zaznati. Je ves čas prisotna in obstaja v delovnem okolju. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije (Erjavšek, 2003, str. 2).

Organizacijska klima močno, če ne odločujoče, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in njihovi uspešnosti in uspešnosti podjetja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v podjetju cenjeni in spoštovani, bolj verjetno je, da bodo več dali od sebe in tako prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Vse to pa se bo odražalo tudi na osebnem

zadovoljstvu zaposlenega. Kot večkrat rečemo in slišimo, še tako dober vodja ne more biti uspešen, če nima za seboj ljudi, ki ne »dihajo« z njim, zatorej je uspešnost vsakega vodja v precejšnji meri odvisna od njegovega znanja in ravnanja dela z ljudmi.

Mnogi menedžerji spoznavajo, da višje kot se vzpenjajo, bolj morajo upoštevati tiste spodaj, saj tam spodaj se bodo njihove sanje in načrti uresničili ali pa propadli (Adizes, 1996, str. 145). Menedžerji bi si morali prizadevati za takšno organizacijsko klimo in kulturo, ki bi zagotavljala enake možnosti vsem zaposlenim oziroma da bi zagotavljali takšno delovno okolje, kjer bi lahko vsi zaposlenih izkoristili svoje potenciale, da bi bili uspešni in učinkoviti pri svojem delu.

Namen specialističnega dela je skozi študijo primera ugotoviti stanje organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke d.d.. Rezultati raziskave bodo lahko osnova za izbljšanje kritičnih dimenzij organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Temeljni oziroma glavni cilj specialističnega dela je z vsebinsko teoretično in kvalitativno raziskovalnim metodološkim procesom (študija primera organizacijske klime v Podružnici Savinjsko-Šaleška) priti do spoznanja, kakšna je klima v podružnici in kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v obravnavani podružnici. Da bi prišla do zastavljenih ciljev, sem morala najprej analizirati literaturo in vire, ki pokrivajo to področje, ter seveda opraviti raziskavo organizacijske klime v podružnici.

Pri svojem delu sem želela preveriti naslednji hipotezi:

H1: Zaposleni v podružnici zaznavanjo različno organizacijsko klimo v podružnici glede na delo, ki ga opravljajo.

H2: Zadovoljstvo zaposlenih podružnice se razlikuje od zadovoljstva partnerjev (strank) podružnice.

Specialistično delo je monografsko delo. Pri izdelavi dela je bila uporabljena (deskriptivna) metoda znanstveno-raziskovalnega dela, ki ne posega direktno v pojave, ki jih preučuje, temveč jih le opazuje, pojasnjuje, primerja, analizira ter sklepa na povezave. Omenjena metoda temelji na poznavanju domače in tuje literature, zato spoznanja in ugotovitve izhajajo iz poročil, revij, knjig, internetnih strani, lastnih izkušenj ter opravljenih anketah.

Raziskovalni del temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave študije primera Podružnice Savinjsko-Šaleška, ki je podprt z metodo triangulacije (angl. triangulation). Metoda triangulacije upošteva uporabo različnih kvalitativnih metod z

namenom navzkrižnega preverjanja raziskovalnih zaključkov. V specialistični nalogi sem triangulacijo zagotovila tako, da sem najprej uporabile sekundarne vire, pridobljene s strani knjig, člankov ter internetnih strani, nato sem izvedla še metodo anketiranja zaposlenih v podružnici in metodo anketiranja strank podružnice.

V specialistični nalogi se poslužujem sekundarnih in primarnih podatkov. Primarne podatke sem pridobila z metodo spraševanja – z vprašalniki, anketami. Sekundarne vire sem črpala iz knjig, člankov ter internetnih strani, s katerimi sem tudi oblikovala teoretični del naloge. Rezultate sem obdelala kvantitativno in kvalitativno. Uporabljena je bila tudi metoda sinteze, saj specialistično delo v določenem obsegu poveže teoretična in praktična spoznanja o organizacijski klimi v podružnici, ki so osnova za podane predloge za izboljšanje klime v podružnici. Na koncu naloge sem postavila sklepne zaključke.

V prvem poglavju predstavljam organizacijsko klimo, njeno opredelitev, vrste organizacijske klime, njeno proučevanje in merjenje ter njene dimenzije. V drugem poglavju predstavim zadovoljstvo zaposlenih pri delu, njegov pomen in dejavnike ter povezanost organizacijske klime in zadovoljstva pri delu. V tretjem poglavju najprej na kratko predstavim podružnico, sledi raziskava organizacijske klime v podružnici ter interpretacija rezultatov. V četrtem poglavju analiziram podatke in podajam priporočila glede izboljšanja organizacijske klime oz. njenih dimenzij. Zaključim s sklepom, v katerem povzamem glavne in bistvene ugotovitve specialistične naloge. V sklepu potrjujem ali ovržem hipotezi, ki sem ju postavila v uvodu.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 Pojem organizacijske klime

V nedavni preteklosti so zaposleni vrednotili svoje službe po višini plače, ki so jo prejeli za svoje opravljeno delo. Danes temu več ni tako. Če je nekoč bila plača tisti dejavnik, po kateri so zaposleni vrednotili svoje službe, se danes vedno bolj govori o pomembnosti počutja na delovnem mestu. Vsaka organizacija je edinstvena, saj ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije in postopke, filozofijo, zgodbe in vrednote, vse, kar opredeljuje njeno kulturo. Zaposleni s svojim delom tvorijo in udejanjajo svojo organizacijo, obenem pa v njej ustvarjajo določeno ozračje, ki organizacijo določa in jo loči od drugih, ter vpliva na vedenje ljudi. Za nekatere organizacije velja, da so tople in prijetne, za druge, da so sterilne in hladne. Sčasoma postane organizacijska klima poznana delavcem in tudi javnosti izven organizacije. Pravimo, da ima organizacijska klima takšen pomen za organizacijo, kot ga ima osebnost za posameznika.

V strokovni literaturi najdemo različne izraze za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psiho-socialna klima, organizacijsko vzdušje itd. Nekateri avtorji so

mnenja, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi jim očitajo, da ne poznajo pojmov, zato ne vidijo razlik, medtem ko tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi. V literaturi tako zasledimo številne opredelitve organizacijske klime (Tabela1).

Tabela 1: Pregled opredelitev organizacijske klime različnih avtorjev

Leto	Avtor	Opredelitev organizacijske klime
1969	Gilmer	S pojmom organizacijske klime opredeljuje značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji.
1987	Forehand & Gilmer	Organizacijska klima je skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od ostalih združb, ter vpliva na vedenje ljudi.
1990	Denison	Razume klimo kot skupno percepcijo ali skupen dogovor posameznikov na neko situacijo. Po tej definiciji se klima nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, nasprotovanje ali sodelovanje, vključenost ali nevključenost. Po tej definiciji je razumljena kot individualno psihološki pojav. Po drugi definiciji pa klimo razume kot vrsto pogojev, ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov.
1992	Šinkovec	Govori o podjetniški klimi in jo opisuje kot medčloveška razmerja. Poudarja, da je za zadovoljivo delo delavcev pomembno tako razmerje med delavci in njihovimi nadrejenimi, kakor tudi med samimi delavci.
1994	Možina	Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in se uporablja za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti.
1997	Lipičnik	Označuje organizacijsko klimo kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti.
2006	Mihalič	Je način kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto.
2007	Ivanko & Stare	Je ozračje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo.

Vir: B. Gilmer (1969); E.Konrad (1987, str. 104); D. R. Denison (1990,22-26); J. Šinkovec (1992, str.74-75);S. Možina (1994, str. 146); B. Lipičnik (1997, str. 62-63);R. Mihalič (2006, str. 256); Š. Ivanko & J. Stare (2007, str.122).

Ne glede na to, da so si pojmovanja organizacijske klime po avtorjih različna, imajo vse definicije nekako skupen imenovalec, da je organizacijska klima vzdušje v določeni organizaciji, ki pojasnjuje, kako zaposleni dojemajo organizacijo, kako se v njej počutijo in kakšni so njihovi medsebojni odnosi v sami organizaciji.

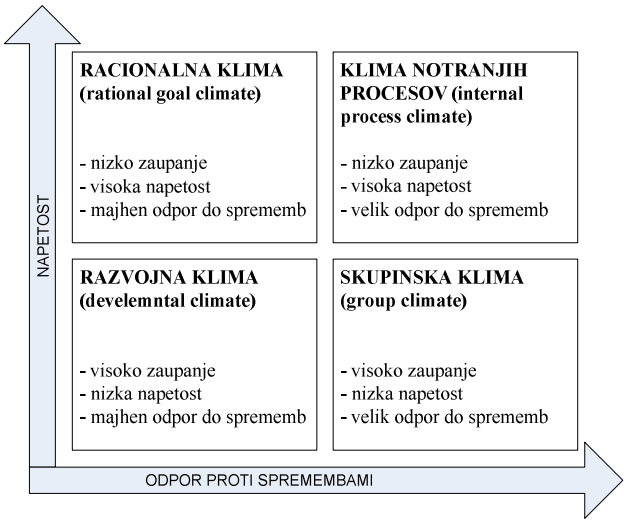
1.2 Tipologije organizacijske klime

Pri proučevanju klime se vedno omejujemo na določeno, človeku pomembno področje obnašanja, zato nas redko zanima celotna oziroma splošna klima. To je tudi razlog, da se v

različnih organizacijskih strukturah oblikujejo specifične organizacijske klime. Lipičnik (1997, str. 199-200) opredeljuje ožja področja klime: na motivacijsko klimo, podjetniško klimo, organizacijsko klimo itd. Tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi, tam, kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo. Za spreminjanje klime je potrebno vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje sprememb ter za ustrezno obnašanje v skladu z njimi. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojemanje pojavov in značilno vedenje imenujemo proces ustvarjanja klime. V organizaciji, kjer teče vse gladko, se klime komaj zavedajo. Njihove klime so le trenutno in so pogojene s trenutnim počutjem delavca ter ne izhajajo iz njegove življenjske nujnosti.

Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 3-9) na podlagi svoje empirične študije trdijo, da sta dve primarni dimenziji organizacijske klime: napetost in odpor pred spremembami. Odpor pred spremembami je danes bistvenega pomena, saj so spremembe naša vsakodnevna stalnica. Ker se spremembe dogajajo stalno in neprestano, jih je potrebno načrtovati. Sprotne spremembe zmanjšujejo odpor pred spremembami. Čim manjši je odpor, tem boljše se organizacija odziva v svojem okolju. Hiter tempo življenja zahteva, da so organizacije fleksibilne, posamezniki v teh organizacijah želijo nizko napetost. Prav tako so mnenja, da ta lastnost ni odločilna, da je napetost sestavljena iz zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj "grešnega kozla". Napetost torej vsebuje stres in ravnotežje teh faktorjev. Neka napetost je nujna za učenje, saj nam ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. Iz tega lahko sklepamo, da je neka raven napetosti potrebna za organizacije, ki želijo obstajati in se razvijati. Na osnovi dveh primarnih dimenzij organizacijske klime so tako določili štiri različne tipe organizacijske klime:

Slika 1: Tipi organizacijske klime ob upoštevanju dveh primarnih dimenzij



Vir: Prirejeno po R. Burton, J. Lauridsen in B. Obel, 1999, str. 3-9.

Glede na okoliščine in možnosti je lahko vsaka izmed njih primerna in učinkovita, vendar ima majhen odpor do sprememb prioriteto zaradi hitrega tempa življenja Burton et al. (1999, str. 3-9).

1.3 Proučevanje in merjenje klime

Človek preživi velik del svojega časa na delovnem mestu v določeni organizaciji, zato sta od klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Če ima organizacija dobro organizacijsko klimo in visoko delovno moralo, se ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi (Lipovec, 1987, str. 303). Delovno vzdušje je tako pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov organizacije, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in medsebojnih odnosov, ustvarja videz koordiniranosti med zaposlenimi, ki so se pripravljeni soočati s težavami, jih premagovati ter ustvarjati boljše rezultate pri delu (Rozman, 2000, str. 68). Kadar je v organizaciji čutiti neugodno klimo, jo je potrebno spremeniti in to je osnovni namen ugotavljanja oziroma proučevanja organizacijske klime. Pri tem se moramo zavedati, da je ugodnost oziroma neugodnost klime potrebno presojati glede na cilje, ki jih organizacija želi doseči. Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njenih zmogljivosti. (Lipičnik, 1997, str. 64). Organizacijska klima proučuje različne vidike delavčevega zaznavanja organizacije. Ne moremo je proučevati z vidika lastnega doživljanja, saj je to subjektivno mnenje posameznika, ki ne more izkazovati objektivnih rezultatov. Če želimo ugotoviti, kakšna organizacijska klima vlada v organizaciji, moramo iz zaposlenih izvleči, kaj čutijo, mislijo o določenih stvareh v organizaciji, saj vsak posameznik na svoj način doživlja organizacijo. Pri proučevanju klime nas ne zanimajo vse okoliščine delavčevega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo dele klime. Imenujemo jih dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v organizaciji, kar pomeni, da jih ni potrebno iskati. Prav tako ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije so prisotne in katere ne, saj so vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, vedno prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele nato ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne (Lipičnik, 1998, str. 75).

Organizacijsko klimo najpogosteje proučujemo s pomočjo vprašalnikov, intervjujev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Trditve opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Naloga anketirane osebe, ki je vključena v raziskavo je, da izrazi strinjanje z napisano trditvijo tako, da označi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Dobljene rezultate je potrebno ustrezno analizirate, da pridemo do ustreznih zaključkov.

Tabela 2 : Tehnologija proučevanje klime z vprašalnikom po fazah

1 Faza – Pripravljalna dela
Je prva faza, kjer gre za ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klima, od smiselnosti do potrebnosti proučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenosti ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov itd.
2 Faza – Sestava vprašalnika
Tukaj poskušamo ugotoviti vse vsebinske vidike proučevanja klime, je faza, v kateri raziskujemo, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri proučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Ob vsaki trditvi ponudimo tudi možnost za odgovor. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je popolnoma razumljivo, da vsebina trditev izhaja iz problematike določene organizacije, in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo.
3 Faza – Zbiranje odgovorov
Tehnično nezahtevna faza. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če se pojavi nezaupanje v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Ta problem odpravimo tako, da anketirancem zagotovimo anonimnost.
4 Faza – Analiza odgovorov
Pomemben korak pri proučevanju organizacijske klime. Dobro je, če je vprašalnik pripravljen tako, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželene so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov, kot je na primer ugotovitev, da se 83,5 odstotka anketirancev strinja s trditvijo, da so kritike v organizaciji pogoste. Dobra analiza odgovorov služi kot pomoč pri interpretaciji rezultatov.
5 Faza – Predstavitev rezultatov
Ta faza terja veliko previdnost, saj so rezultati proučevanja klime lahko precej drugačni, kot pa jih je "naročnik raziskave" pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživljal kot večina v organizaciji. Ker klimo sestavlja večinsko doživljanje situacij in ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva.
6 Faza – Načrtovanje akcij
Končni rezultat proučevanja klime, saj ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, je zato potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni itd.

Vir: Prirejeno po B. Lipičnik Človeški viri in ravnanje z njim , 1997, str. 66-67.

Čeprav je praksa pokazala, da se za proučevanje organizacijske klime najpogosteje uporabljajo vprašalniki, imajo le-ti tudi slabosti. Vnaprej določeni elementi zadovoljstva anketirancev omejujejo izražanje lastnega mnenja in tako ne omogočajo odkrivanja novosti. Z zelo strukturiranim instrumentom ne odkrijemo motivov in procesov v odnosih med ljudmi in tako ne odkrijemo vzrokov za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, ki se večkrat skrivajo v odnosih med zaposlenimi. Ker želimo s strukturiranim instrumentom zagotoviti primerljivost, se teže prilagodimo specifičnim zahtevam (oddelki, situacije itd.), prav tako

pri mnogih kvantitativnih oblikah merjenja ne upoštevamo pomena posameznih elementov zadovoljstva.

V izogib slabostim, ki jih imajo standardizirane metode merjenja organizacijske klime, lahko uporabljamo kvalitativno merjenje. Takšno merjenje poteka v obliki osebnih globinskih intervjujev ali diad (globinski intervju z dvema udeležencema naenkrat). Najobičajnejša in po izkušnjah najbolj učinkovita pa je uporaba več skupinskih diskusij, ki so kombinacija vodenega intervjuja z uporabo projekcijskih metod. Takšno diskusijo vodi šolan, izkušen moderator, psiholog in zajema šest do osem udeležencev. Skupinsko delo poteka na osnovi že vnaprej pripravljenega opomnika in z opisanimi orodji. Takšna diskusija lahko traja tudi do tri ure. Na koncu diskusije so praviloma udeleženci zadovoljni, saj so imeli možnost izraziti svoja mnenja, hkrati pa so se še sproščeno zabavali s psihološkimi "igricami".

Tak način merjenja ima prednost pred merjenji z vprašalniki, saj omogoči enkraten vpogled v kvalitativno drugačno vsebino, ki jo z drugimi metodami ne moremo zajeti. S tem pridemo do celovitega, vsebinsko bogatega razumevanja vedenja in procesov, ki potekajo v glavah in srcih zaposlenih. Pokaže se nam tako njihova notranja dinamika, pa tudi dinamika v skupini, ki je z vprašalniki sploh ne moremo zaznati. Zaposlenim je tako omogočeno izražanje lastnih mnenj. Tako lahko v merjenje zadovoljstva vnesemo nove, do sedaj neupoštevane elemente. Vsebino merjenja zadovoljstva se da prilagoditi vsaki situaciji. Pomembno je tudi, da mnogokrat že v samem procesu raziskovanja zaposleni sami pridejo in podajo ideje za rešitve problemov in nadaljnje ukrepanje. Tako merjenje je tudi običajno hitrejše in lahko tudi cenejše od kvantitativne raziskave (Tavčar, 2004, str. 48-49).

Vendar imajo tudi kvalitativne metode slabosti. Ena izmed slabosti je primerjava (med oddelki, v času), ki ni natančna, saj jo lahko izvedemo le na kvalitativni oz. opisni ravni, ne pa na osnovi številčnega merjenja. Možne so tudi subjektivne interpretacije, zato so pomembnejše skupinske interpretacije, prav tako se pred izvedbo pojavlja strah pred izgubo anonimnosti udeležencev, ki kasneje praviloma izgine, toda pri sami pripravi je to lahko moteč faktor.

Z merjenjem klime tako ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v organizaciji, prav tako nam prinaša določene prednosti, saj vodstvo oziroma menedžment pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj in kje je treba spremeniti. Zavedati pa se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v združbi vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj, če ostanemo le pri raziskavah, temveč je potrebno pripraviti načrt za uresničitev potrebnih sprememb.

1.4 Dimenzije oziroma dejavniki organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo, prav tako lahko z njimi ugotovimo, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi dejavniki. Ti dejavniki oz. dimenzije posredno ali neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni tako za posameznike kot skupine, se pa med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je zatorej smiselno izbrati tiste dejavnike, ki obstajajo in so močno prisotni v organizaciji ter najbolj vplivajo na samo vzdušje v njej.

Dimenzije organizacijske klime, povzete po vprašalniku SiOK (Slovenska organizacijska klima), so naslednje: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost združbi, notranji odnosi, strokovna usposobljenosti in učenje, vodenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, razvoj kariere.

1.4.1 Odnos do kakovosti

Danes postaja kakovost izdelkov in storitev odločujoče orožje za vsako podjetje, ki hoče biti s svojimi izdelki oziroma storitvami prisotno in konkurenčno na trgu. Danes obstajajo številni programi, ki poskušajo podjetjem zagotoviti nenehne izboljšave delovnih procesov ter doseganje čim večje in standardne kakovosti izdelkov. Eden izmed njih je program celovitega obvladovanja kakovosti *(angl. total quality managment – TQM)* (Zupan, 2001, str. 35).

Upravljanje po načelih celovitega obvladovanja kakovosti potegne za seboj obvezne spremembe obstoječih načel in organiziranosti podjetja. Temeljno načelo filozofije TQM se skriva v hkratnem upoštevanju ljudi, procesov in rezultatov. Vsa znanja in tehnologije organizaciji ne bodo koristila, če jih le-ta ne more pravilno uporabljati. Učinkovito realizacijo znanja je možno doseči le preko ljudi, kar pomeni, da so ljudje tisti, ki predstavljajo glavno konkurenčno prednost ali slabost organizacije (Kovač, 1999, str. 89). Potrdila o kakovosti izdajajo tudi mednarodne organizacije z vzpostavljanjem različnih standardov kakovosti, med katerimi so dobro poznani ISO standardi. Ne glede na to, za kateri program se podjetje odloči, je skupni imenovalec za zagotavljanje ustrezne kakovosti in odpravljanje napak človek.

Kadar podjetje dosega visoko kakovost, se to odraža v večjem zadovoljstvu kupcev, večjem ugledu na trgu, boljšem konkurenčnem položaju, nižjih stroških izdelave, krajšem pretočnem času, porastu proizvodnje in tudi povečanju dohodka (Polajnar, Buchmeister & Leber, 2001, str. 83). V nasprotnem primeru je konkurenčni položaj podjetja močno ogrožen, velikokrat pa tudi njegov nadaljnji obstoj (Cokins, 2006, str. 238).

1.4.2 Inovativnost, iniciativnost

O inovativnosti govorimo, kadar gre za snovanje novih zasnov oziroma kadar želimo že obstoječo zasnovo oblikovati na novo, po novih poteh. Gre za snovanje zares novih proizvodov in storitev za prihodnjo konkurenčnost, je izbiranje najbolj obetavnih zamisli izmed vseh zasnovanih zamisli (Tavčar, 2005, str. 61). Z inovativnostjo lahko podjetja ohranjajo svojo konkurenčnost pred v boju s konkurenco, prav tako inovativnost omogoča podjetju doseganje uspešnosti na trgu. Je predpogoj za trajno uspešnost organizacije.

Za uvajanje sprememb in inovacij v združbi mora podjetje zagotoviti v svoji sredini iniciativnost in kreativnost svojih zaposlenih. Iniciativnost lahko opredelimo kot proces, ki je karakteriziran z izvirnostjo, prilagodljivostjo in možnostjo za realizacijo idej in rešitev. Za inovacije danes velja, da so v današnjem svetu burnih sprememb najpomembnejši dejavnik uspešnega gospodarjenja združb. Inovativno razmišljanje zaposlenih je nujno za napredek združbe (Andrejčič, 1994, str. 31). Podjetje, ki ne pospešuje svoje inovativnosti in ne usposablja zaposlenih s pravimi ustvarjalnimi pristopi, ne razvija ustvarjalnosti pri zaposlenih, se ne bo moglo soočiti s strateškimi izzivi, ki jih čakajo v poslovnem svetu (Berginc & Krč, 2001, str. 167).

1.4.3 Motivacija in zavzetost

Motivacija je volja do delovanja, je neotipljiva potreba, ki jo posameznik ima poleg svojih sposobnosti in znanja, kadar želi zadovoljiti svoje potrebe oziroma doseči določen cilj.

Že od nekdaj so ljudje delali raziskave o človekovem vedenju, s katerimi so hoteli pojasniti dogajanje v času motivacije. Skupno vsem raziskavam oziroma teorijam motivacije je to, da zaposlene motivirajo številne potrebe in dejavniki, tako na delu kot v osebnem življenju. Ključno pri vsem tem je prepoznavanje in zadovoljevanje teh potreb in dejavnikov. Z znanjem, ki ga pri tem pridobimo, si zmoremo oblikovati lasten model motiviranja, pri čemer moramo paziti na občutke zaposlenih (lahko bistveno spremenijo želeni vzorec vedenja), še posebej na pravičnost, enakost in pričakovanja. Večino motivacijskih dejavnikov, ki se pojavljajo v motivacijskih modelih, lahko razvrstimo med nagrade in kazni. Z njimi poskušamo okrepiti želeno človekovo vedenje ali neželeno odpraviti.

Motivacija je za delo zelo pomembna, zlasti ko so v vse bolj konkurenčnem poslovnem svetu visoko motivirani zaposleni pomembni za vsako organizacijo, ki si prizadeva doseči dobre rezultate. Menedžerji z motiviranjem zaposlenih usmerjajo njihove aktivnosti v zaželeno smer, pri čemer je za uslužbenca glavna prednost motiviranosti zadovoljstvo pri delu, za delodajalca pa to pomeni kakovostno opravljeno delo.

Motivirati za večji uspeh in večje zadovoljstvo pri delu pomeni (Andrejčič, 1994, str. 90):

- usklajevati cilje podjetja in sodelavcev,
- informirati vse udeležence o strategiji, spremembah, novih namenih,
- ustvariti pogoje, da bodo ljudje svobodno razmišljali, soodločali in delovali,
- ustvariti ustvarjalno klimo in skupno zadovoljstvo z uspehom,
- nagrajevati uspešno delo.

Motivirani zaposleni delujejo usklajeno in pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki niso motivirani, niso učinkoviti za podjetje. S svojim delovanjem ne morejo zadovoljiti svojih potreb in doseči ciljev, zato postanejo pasivni, frustrirani in večkrat tudi sovražno nastrojeni (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 237).

1.4.4 Pripadnost organizaciji

Kadar posameznik želi oziroma hoče biti uspešen v delujoči organizaciji, mora biti njegov sistem vrednot združljiv s sistemom vrednot te organizacije. Oba sistema vrednot si morata biti dovolj blizu, da omogočata sožitje med posameznikom in njegovo organizacijo. V primeru, da posameznikov sistem vrednot ni združljiv s sistemom vrednot organizacije, se bo le-ta počutil neprijetno v organizaciji in tudi želenih rezultatov ne bo dosegal (Drucker, 2001, str. 170). Pripadnost in lojalnost lahko pridobimo z višjo stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Visoka stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih se kaže v tistih organizacijah, ki temeljijo na nehierarhičnem komuniciranju, pooblaščanju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. Stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih je v velik meri odvisna od sposobnosti vodij in njihovega odnosa do organizacije (Mihalič, 2006, str. 270).

Zaposleni, ki čutijo pripadnost organizaciji, delajo z velikim veseljem v dobrobit te organizacije (Rozman, 2000, str. 67). So zavzeti za delo in sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki ne čutijo pripadnost do organizacije, slej ko prej želijo organizacijo zapustiti, pri čemer s seboj odnesejo znanje in tudi informacije (Zupan, 2001, str. 39-40). Zaposleni, ki niso pripadni organizaciji, so pasivni, ambivalentni, nezainteresirani, neustvarjalni, neopredeljeni in brez ambicij. V podjetju so prisotni samo fizično (Brajša, 1994, str. 32).

1.4.5 Notranji odnosi

Eden osnovnih pojavov v delovni organizaciji so medosebni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ko komuniciramo z ljudmi, iz naših navad in potreb in iz tega, ker pač nismo povsem enaki drugim (Možina, 1994, str. 182). So najpomembnejši za klimo v delovnem okolju. (Florjančič & Paape, 2004, str. 202).

Vsak posameznik, ne glede na to, ali gre za zaposlenca, zunanjega svetovalca ali dobavitelja, je dolžan prevzeti odgovornost za odnose z ljudmi, s katerimi dela, je od njih odvisen ali so oni odvisni od njega (Drucker, 2001, str. 179). Kakovost medosebnih odnosov je odvisna od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni ter od posameznikove osebnosti. Dobri odnosi podpirajo odprto in redno komunikacijo, naučijo ljudi poslušati in priznavati svoje pomanjkljivosti drugim. Nasprotno pa velja, da kadar so slabi medosebni odnosi, ljudje niso pripravljeni medsebojno komunicirati, prihaja do konfliktov, frustracij in do izgube delovne morale (Smith, 2002, str. 20-30).

1.4.6 Strokovna usposobljenost in učenje

Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne. Človeški kapital lahko brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in je oblika kapitala, ki nam jo nihče ne more vzeti (Mihalič, 2006, str. 3). Znanje je danes ključni vir in največja vrednost organizacije, je temeljno proizvodno sredstvo (Mihalič, 2006, str. 110).

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je danes nujen proces podjetij, če želijo slediti in se prilagoditi hitrim spremembam na trgu. Vseživljenjsko učenje velja za predpostavko tako zaposlenih kot podjetja (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 39). Vsak zaposleni bi se moral zavedati pomena učenja, kajti le z nenehno željo po učenju bo ostal motiviran in pripravljen sodelovati pri nadgradnji svojega znanja. Za učenje lahko rečemo, da je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Nadalje izobraževanje pomeni pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo oziroma poklic. Usposabljanje se nanaša na konkretno delovno mesto in pomeni pridobivanje sposobnosti, spretnosti in navad, ki jih zaposleni potrebuje za izvajanje del na konkretnem delovnem mestu (Možina et al., 2002, str. 17).

Podjetja, ki se zavedajo, kako pomembno je nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih, bodo lahko sledila svoji konkurenci in zahtevam trga. Ravno obratno lahko trdimo, da bodo podjetja, ki ne bodo vlagala v izobraževanja in usposabljanja svojih zaposlenih, bodo začela zaostajati v razvoju, posledično bodo podjetja začela izgubljati boj s konkurenco na trgu (Jurman, 1981, str. 248).

1.4.7 Poznavanje poslanstva in vizije podjetja

Za vizijo lahko rečemo, da je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti specifična, merljiva, realna in časovno omejena. Pišemo jo za obdobje od treh do petih let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 74). Pučko (1996, str. 129-130) opredeljuje vizijo kot » neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Vizija ponuja jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki ga zaposleni radi

sprejmejo. Goleman, Boyatzie in Mcke (2002, str. 220-224) so mnenja, da v podjetjih, kjer vodje znajo približati vizijo podjetja zaposlenim, le-ti vzamejo vizijo podjetja za svojo. S tem si prizadevajo za njeno uresničitev in občutijo pripadnost podjetju. Kadar vizija v podjetjih ni jasno opredeljena, zaposlenim ne more dati navdiha za delo.

Poslanstvo podjetja govori predvsem o bistvu poslovanja podjetja in usmeritvi razvoja podjetja. S poslanstvom podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji svoje prihodnje poslovanje. Dobro opredeljeno poslanstvo zagotavlja podjetju enotnost zaposlenih in usmerja njihovo delovanje. Določa ozračje, kulturo poslovanja, identifikacijo delavcev s podjetjem ter vpliva na zunanje stranke podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik 1993, str. 93). Kadar zaposleni poslanstva podjetja ne poznajo, se z njim ne strinjajo oziroma ga ne razumejo, to velikokrat povzroči velike težave, ki se odražajo tako pri udejanjanju strategij kot pri vsakodnevnem delu (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 70). Zagotovo lahko trdimo, da imata vizija in poslanstvo prav tako pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov.

1.4.8 Vodenje

Ko govorimo o vodenju, nekateri avtorji v strokovni literaturi ločijo med vodenjem v širšem pomenu besede in vodenje v ožjem pomenu besede. Kadar govorijo o vodenju v širšem pomenu, mislijo na menedžment, kar povezujejo z organizacijo, podjetjem. Vodenje v ožjem pomenu pa razumejo kot vodenje (*angl. leadership*), pri čemer izpostavljajo vplivanje na vedenje posameznika ali skupine z namenom doseganje začrtanih ciljev organizacije (Bernik, 1998, str. 15).

Vodenje se nanaša na ljudi, torej kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge ustrezno in čim bolje opravili, ob čim manjši potrošnji energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Vodenje dejansko pomeni spodbujanje človekovih aktivnosti, preko katerih se sproščajo njegove zmogljivosti, poleg tega bi moralo vodenje puščati tudi sledove na osebnem zadovoljstvu in počutju posameznika. V okviru vodenja je nemalokrat zajeto tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri vsem tem ne smemo zanemariti vpliva vzdušja, odnosov, kulture dela in samega vedenja v organizaciji. (Možina, 1994, str. 4).

Praksa pozna oblikovanje številnih načinov vodenja oziroma načinov postopanja z ljudmi. Vsak od njih daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljih v organizaciji. Kadar je vodstvo prepričljivo, se zaposleni poistovetijo s podjetjem in povzamejo vrednote podjetja za svoje. Če pa vodstvo ni prepričljivo, zaposleni svoje delo ne opravljajo tako zavzeto, zato jih je potrebno veliko bolj nadzirati. Motivacijo vidijo samo v plačilu, zasebno se s podjetjem ne poistovetijo. V tem primeru iščejo novo zaposlitev (Možina, 1994, str. 19-20).

1.4.9 Organiziranost

Organiziranost je formalna urejenost podjetja, izražena v obliki organizacijskih struktur, le-ta pa predstavlja formalno razčlenitev in razporedite delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v podjetju (Vrčko & Erjavšek, 1998, str. 10). Organiziranost povezuje vse vire, s katerimi razpolaga podjetje (znanje in kadri, materialni viri, kapitalsko-finančni viri), s cilji, ki se realizirajo na trgu. Takšno pojmovanje dejansko predstavlja povezavo med substanco podjetja in njegovim okoljem (Kovač, 1999, str. 177).

Organizacijske strukture, ki nastanejo z urejenostjo podjetja so lahko tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 30). Dobra organiziranost omogoča podjetju, da posluje na najuspešnejši možni način. Po drugi strani pa slaba organizacija in slaba, neoptimalna delitev dela pripeljeta podjetje v velike poslovne težave. Tudi kadar struktura organizacije v podjetju ni ustrezna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi zahtevam okolja in togost organizacije lahko pomeni vzrok za njeno neučinkovitost (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 30-31).

1.4.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Dobra komunikacija je življenjska sila podjetja, je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjena pa je postavljanju ciljev organizacije in doseganju le-teh. Komuniciranje obstaja v vsaki organizaciji, saj se zaposleni pri vsakem organiziranem delu med seboj na različne načine sporazumevajo. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja.

Poslovno komuniciranje se torej nanaša na politiko organizacije in lahko poteka:

- **navzven**, iz organizacije v zunanje okolje: to je na primer komuniciranje s strankami, konkurenti, oblastmi itd.
- **znotraj** v organizaciji: med ravnmi v organizaciji, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.

Proces komunikacije vedno poteka dvosmerno (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 45):

- vodstvo oz. menedžer informira zaposlene o razmerah v podjetju, daje navodila in povratne informacije o opravljenih nalogah
- zaposleni poročajo o opravljanju nalog ter morebitnih problemih, imajo omogočeno dajanje predlogov, pritožb ter izražanje mnenj, stališč

Bistvo v komunikacijskem procesu je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglašene, da dosežejo namen ali cilj komuniciranja.
Vodenje, ki podpira odprto in stalno komunikacijo ter pretok informacij brez zadrževanja in potvarjanja, vpliva na povečanje identifikacije s podjetjem in pripravljenosti na delo.

Ustrezna komunikacija na vseh nivojih zagotavlja podjetju natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in je pogoj za dobre odnose med posamezniki in skupinami v podjetju (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 45).

1.4.11 Razvoj kariere

V strokovni literaturi je mnogo definicij o tem, kaj je kariera. Najbolj preprosta definicija kariere je, da so to vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju.

Cvetko (2002, str. 46) navaja definicijo D. C. Feldmana in H. J. Arnolda, ki kariero označujeta kot zaporedje del, ki jih ljudje opravljajo v svojih delovnih zgodovinah, ne glede na poklic oziroma organizacijski raven. S kariero sedaj ni več mišljeno napredovanje po vertikalni lestvici, temveč je sedaj bolj pogosta horizontalna mobilnost, včasih pa tudi premiki navzdol.
Načrtovanje kariere je del strateškega razvoja podjetja, namenjen razvoju ključnih kadrov. Sam sistem mora biti oblikovan tako, da ponuja dovolj različnih razvojnih možnosti (Gorišek, Tratnik, 2003, str. 34). Načrtovanje kariere se nanaša na praktično uresničevanje kariernih načrtov, pri čemer je potrebno predhodno oblikovati dober sistem razvoja kariere v podjetju, ki bo vključeval tako interese zaposlenih kot tudi interese podjetja. Po besedah Mihaličeve (2006, str. 200) je v okviru razvoja kariere, usklajenost želja posameznika in zahtev podjetja, le-to osnovni predpogoj za zagotavljanje in zadržanje uspešnih in učinkovitih sodelavcev, ki vključuje tako interese zaposlenih kot interese podjetja.

V procesu razvijanja kariere so vključeni zaposleni, menedžerji, vodilni menedžment, svetovalni team za razvijanje kariere in kadrovski sodelavci (Cvetko, 2002, str. 137). Podjetja, ki skrbijo samo za svoj lasten napredek, za razvoj karier posameznikov pa jim ni mar, se soočajo z izgubo ključnih delavcev v podjetju, kar pa ne velja za podjetja, ki lasten napredek gradijo na karieri zaposlenih. Za ta podjetja velja, da svojo konkurenco puščajo za seboj (Lipičnik, 1996, str. 158).

1.4.12 Nagrajevanje

Nagrajevanje zaposlenih je dimenzija ki zelo vpliva na organizacijsko klimo v posamezni organizaciji. V praksi je danes ustvarjen nek splošni mit, da plača ni najbolj pomembna, včasih zasledimo, da sploh ni pomembna, vendar to ne drži. Plača je pomembna, prav tako je zelo pomembna za zadovoljstvo zaposlenih. Za plačo lahko rečemo, da je to svojevrstno orodje v rokah menedžerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti.

Od organizacije in ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli, pa je odvisno, kakšen sistem plač bodo organizacije uporabile za svojo rabo. (Lipičnik, 1997, str. 178). Ključni del vsakega sistema nagrajevanja v organizaciji morajo biti jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki

temeljijo zgolj na uspešnosti. Sistem nagrajevanja mora prvenstveno temeljiti na principu denarnega in nedenarnega nagrajevanja znanj, veščin, inovativnosti in ostalih kompetenc zaposlenih. V sodobnih sistemih nagrajevanja vedno večjo veljavo dobivajo nedenarne nagrade, vedno večji je poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navdušenjem, podpiranjem in vzpodbujanje tako pri delu kot pri razvoju kompetenc (Mihalič, 2006, str. 216-217). Interesi podjetja in zaposlenih glede plač so neločljivo povezani. Za uresničitev le-teh je potrebno graditi partnerski odnos, v katerem bo vsak nekaj pridobil.

V okviru nagrajevanja zaposlenih za dobro in nadpovprečno opravljeno delo ter pridobivanje in aplikacijo kompetenc ne smemo pozabiti na permanentno motiviranje zaposlenih s stalnim navduševanjem in vzpodbujanjem pri delu, čestitanjem za dosežke ter z dajanjem podpore, izkazovanju zaupanja in izražanje pohvale pri opravljanju del in nalog. Vsak zaposleni, ki bo za dobro opravljeno delo nagrajen oziroma pohvaljen, bo tudi v prihodnje svoje delo opravljal z večjim veseljem in navdušenjem. V primeru, ko zaposleni za svoje dobro opravljeno delo ni nagrajen oziroma pohvaljen, sčasoma izzveni tudi njegova zavzetost za delo (Mihalič, 2006, str. 218). Zavedati se je potrebno, da organizacijam, ki svojih uspehov ne delijo z zaposlenimi, grozi izguba najboljših kadrov.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

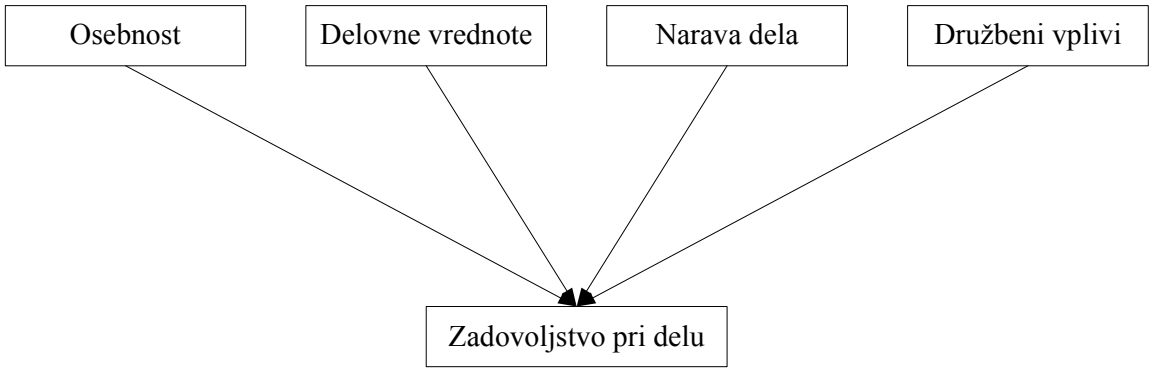
Zaposleni so pomemben vir in bogastvo vsakega podjetja. Razvoj podjetja je odvisen od ravnanj ljudi, zato je pomembno, da je vsak posameznik pri svojem delu zadovoljen. Toda zaposleni imajo različna pričakovanja in mišljenja o pomenu vrednot, kar različno vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu, zato je potrebno raziskati, kaj je tisto, kar posameznika motivira in mu nudi zadovoljstvo. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s tem pa pripomorejo k uspešnosti podjetja. Podjetje lahko njihovo vloženo energijo nagradi, kar vodi do večjega zadovoljstva, s čimer je krog sklenjen.

2.1 Opredelitev in dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se rad vrača na delo in med sodelavce, se veseli novih delovnih izzivov, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Gre za posameznikovo pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in njegovih dosedanjih izkušenj pri delu. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo posamezni elementi dela in delovnega mesta. Sem spadajo zadovoljstvo z nalogami, z neposredno nadrejenimi, z možnostjo izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom in podobno (Mihalič, 2006, str. 266; 2008, str. 4). Zaposlenih so z delom lahko zelo zadovoljni in si želijo delovno mesto obdržati oziroma nezadovoljni. Gillmer (1969, str.

261) pa meni, da je delovno zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo rezultat stališč zaposlenih do lastnega dela in z njim povezanih dejavnikov. Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in z delovnim mestom so sicer odvisni od posameznika, vendar obstojijo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo vsakega zaposlenega. Možina et. al (1998, str. 165) pravi, da so dejavniki, ki največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere. Rozman (2000, str. 66) definira zadovoljstvo pri delu kot »občutke in mnenje ljudi o delu, ki ga opravljajo«, ki pa je odvisno od osebnosti zaposlenih, njihovih delovnih vrednot, narave dela in družbenih vplivov.

Slika 2 : Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu



Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 66.

Pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih je potrebno izhajati tudi iz individualnih potreb in želja. Nekateri ljudje so lahko namreč zadovoljni s svojim delom ravno iz tistih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom zato proučujemo v okviru klime v organizaciji, specifično pa je potrebno zadovoljstvo meriti individualno.

Pri merjenju zadovoljstva gre za merjenje zadovoljstva pri delu in s posameznimi elementi dela ter delovnega mesta. Zadovoljstvo zaposlenih se v slovenskih podjetjih meri v okviru projekta SiOK.

2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje

Vsaka organizacija je lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih, kajti le zadovoljni delavci so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni (Mihalič, 2008, str. 4). Številni avtorji se s to izjavo ne strinjajo, še posebej v delu, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti. Kot pravi Zupanova (2001, str. 104-105), številne raziskave vzročne povezave niso potrdile, kvečjemu naj bi držala

obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni zvezi ponovno vpliva na večjo uspešnost. Rozman (2000, str. 67) je prav tako mnenja, da zadovoljstvo pri delu posebej ne vpliva na boljše delovne rezultate, omenja številne avtorje, ki prav tako verjamejo, da so rezultati dela tisti, ki vplivajo na zadovoljstvo. Opozarja tudi, da v večji meri vpliva nezadovoljstvo pri delu na odsotnost in fluktuacijo. Bennet (1998, str. 92) navaja, da mora podjetje biti pozorno na indikatorje nezadovoljstva, ki se kažejo predvsem v deležu fluktuacije, absentizma in pogostosti pritožb zaposlenih. Cokins (2006, str. 276-277) meni, da si mora podjetje prizadevati za zadovoljstvo zaposlenih pri delu, kajti z odhodom cenjenih in več let zaposlenih delavcev nastanejo preveliki stroški in velik udarec za podjetje. Mihalič (2006, str. 266) pa pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih najbolj pomemben dejavnik, saj je nezadovoljstvo prvi in najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz posamezne organizacije. Pravi tudi, da se vodstvo pomena zadovoljstva zaposlenih običajno prepozno zave, saj se zave šele takrat, ko posamezniki zaradi nezadovoljstva želijo zapustiti organizacijo. Zaposleni, ki so zadovoljni z uresničevanjem potreb in želja, bodo pripadni, delavni, ustvarjalni, dobri sodelavci in tako najboljši glasniki dobrega imena podjetja. Na drugi strani pa zaposleni, ki niso zadovoljni, ne vlagajo vse svoje energije v delo in tako ne dajejo polnega prispevka organizaciji.

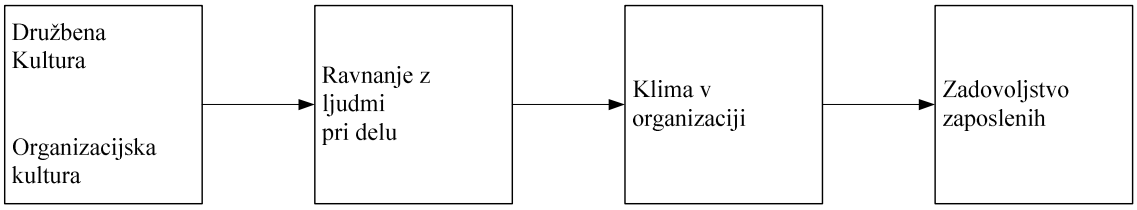
Mnenja o vplivu zadovoljstva zaposlenih pri delu na večjo uspešnost podjetja so deljena, se pa vsi avtorji strinjajo, da neka povezava obstaja. Zadovoljni zaposleni posredno pripomorejo k bolje opravljenemu delu in s tem k večji uspešnosti. Zelo pomemben je vpliv nezadovoljstva na odsotnost in fluktuacijo, zato si morajo organizacije prizadevati za čim večjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

2.3 Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Raziskave organizacijske klime so največkrat povezane z ugotavljanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih. Za sleherno organizacijo veljajo storilnostni in socialno-emotivni cilji, ki so komplementarni. Za organizacije, katerih cilj je ustvarjanje dobička, so merilo uspešnosti doseženi storilnostni cilji (tržna realizacija). Z uresničitvijo pomembnih motivacijskih ciljev svojih zaposlenih pa organizacije dosežejo socialno-emotivne cilje. Zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri se njihove potrebe in notranja stremljenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počne. Če se uresničujejo njihovi osebni cilji, je stopnja njihovega zadovoljstva in pripadnosti podjetju višja, kar povečuje možnost poslovne uspešnosti organizacije. Kopelman, Brief in Guzz (Schneider, 1990, str. 282-307) trdijo, da družbena kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu pa naj bi naprej vplivala na klimo. Organizacijska klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo svoje delovno okolje, ta pa posledično nato vpliva na samo zadovoljstvo zaposlenih. Ob primerjavi pojmov organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, ki so v veliki meri skladni z dimenzijami klime. Pozitivno ocenjena dimenzija klime,

pomeni večjo stopnjo zadovoljstva s posameznimi vidiki dela, ki so z določeno dimenzijo povezani.

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



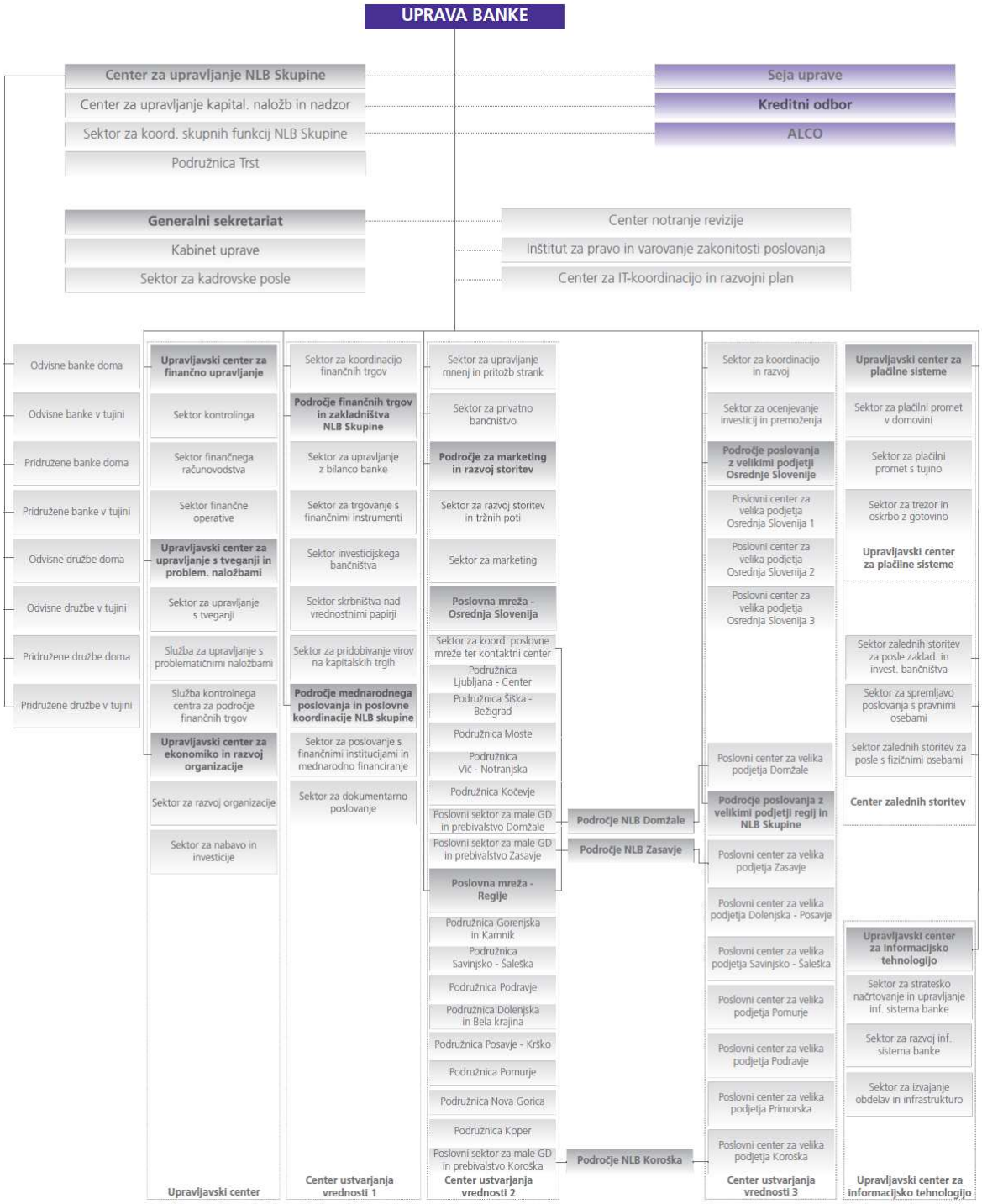
Vir: B. Schneider, Organizational Climate and Culture, 1990, str. 289.

3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODRUŽNICI SAVINJSKO-ŠALEŠKA NOVE LJUBLJANSKE BANKE

3.1 Predstavitev Podružnice Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

Nova Ljubljanska banka je banka s poslanstvom, ki svoj vpliv na finančnem trgu utrjuje z aktivno vlogo na vseh področjih družbenega razvoja. Na celjskem področju je prisotna že vse od leta 1995, z odprtjem predstavništva v Celju. Leta 1996 se je predstavništvo preoblikovalo v podružnico in tako posluje vse do leta 2003. V tem času, natančneje oktobra 2001, se Novi Ljubljanski banki pripojijo Banka Velenje, Dolenjska banka in Pomurska banka. S pripojitvijo teh treh bank je uprava banke sprejela sklep o novi organizacijski strukturi banke, ki je začel veljati 1. 1. 2003. Z novo organizacijsko strukturo sta se Banka Velenje in Podružnica Celje združili in preoblikovali v podružnico Savinjsko-Šaleška.

Slika 4: Organizacijska shema NLB na dan 31.12.2008



Vir: Letno poročilo Skupine NLB 2008.

Podružnica Savinjsko-Šaleška je sestavni del NLB skupine, ki uspešno udejanja strategijo največje slovenske mednarodne finančne inštitucije. Glede na organizacijsko strukturo sodi v Center za ustvarjanje vrednosti 2, natančneje v Poslovno mrežo banke (Slika 4). Umeščena je v savinjsko statistično regijo, ki s 15 organizacijskimi enotami, 70 bankomati in s 131 zaposlenimi, z izkušnjami, znanjem, poznavanjem lokalnih trgov

in navad Celjske in Šaleške kotline kot tudi Zgornje Savinjskega in Spodnje Savinjskega področja, uspešno pomaga svojim strankam na poti k poslovnim in osebnim uspehom. Kar 3.255 poslovnih subjektov in 32 občin povezuje v trdno poslovno partnerstvo.

Podružnico si lahko predstavljamo kot samostojno organizacijo, podjetje, ki je podrejeno upravi banke. V poslovni funkciji je njeno poslanstvo trženje bančnih, zavarovalnih in drugih finančnih storitev fizičnim ter pravnim osebam.

Podružnica je organizacijsko oblikovana tako, da ima vodstvo podružnice, oddelek spremljave ter poslovalnice:

- 2 poslovalnici za poslovanje s pravnimi osebami (PGD Celje in PGD Velenje)
- 2 univerzalni poslovalnici - poslovanje s pravnimi in fizičnimi osebami (Poslovalnica Mozirje in Poslovalnica Žalec)
- 10 poslovalnic za poslovanje z občani (Poslovalnica Rudarska, Poslovalnica Šoštanj, Poslovalnica Celje, Poslovalnica Krekov trg, Poslovalnica Šmartno ob Paki, Poslovalnica Gornji grad, Poslovalnica Nakupovalni center, Poslovalnica Kidričeva, Poslovalnica Gorenje, Poslovalnica Ljubno ob Savinji)

Poslovalnice so locirane od Zgornje pa vse do Spodnje Savinjske regije. Ne glede na geografsko razpršenost ostaja v vseh poslovalnicah vsebina opravljanja del enaka. Od geografskega področja pa je odvisno, kako velika je poslovalnica (za velikost upoštevamo promet). V vsaki poslovalnici so poleg vodje poslovalnice zaposleni bančni komercialisti, ki so zadolženi za svetovanje in trženje oziroma prodajo bančnih produktov občanom in pravnim osebam.

3.2 Raziskava organizacijske klime v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

3.2.1 Cilji in pomen raziskave

Temeljni cilj raziskave je priti do dveh spoznanj. Želela sem ugotoviti, kakšna je klima v podružnici in kakšna je percepcija zaznavanje organizacijske klime zaposlenih glede na delo, ki ga opravljajo. Prav tako sem želela ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v podružnici ob obravnavi različnih vidikov dela, ki so z določeno dimenzijo povezani. Ker pa zadovoljstvo zaposlenih vpliva na delo s strankami, sem na drugi strani želela tudi preveriti, kakšno je zadovoljstvo strank s podružnico.

Osrednjo raziskovalno dilemo sem strukturirala v dvoje temeljnih raziskovalnih vprašanj:

R1**:** Kakšna je precepcija zaznavanja organizacijske klime sodelavcev glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo?

R2: Kakšna je precepcija zaznavanja zadovoljstva zaposlenih v podružnici ter kakšna je precepcija zaznavanja zadovoljstva strank s podružnico?

S pomočjo zastavljenih vprašanj sem preverila tudi zastavljeni hipotezi:

H1: Zaposleni v podružnici zaznavajo različno organizacijsko klimo v podružnici glede na delo, ki ga opravljajo.

H2: Zadovoljstvo zaposlenih podružnice se razlikuje od zadovoljstva partnerjev s podružnico.

V nadaljevanju predstavljam načrt kvalitativne raziskave študije (Tabela 3) in poti dokazovanja opredeljenih hipotez.

Tabela. 3: Potek kvalitativne raziskave študije primera Podružnice Savinjsko-Šaleška v Novi ljubljanski banki

1. Korak: Cilji in namen raziskave
2. Korak: Določitev metodologije raziskave
3. Korak: a) Izvedba anketiranja s pomočjo vprašalnika SiOK (vprašalnik, vzorec, potek raziskave, statistična obdelava) b) Izvedba anketiranja poslovnih partnerjev (vprašalnik, vzorec, potek raziskave, statistična obdelava)
4 . Korak: Predstavitev rezultatov raziskave
5. Korak: Analiza rezultatov raziskave
6. Korak: Priporočila vodstvu podružnice
7. Korak: Sklep

3.2.2 Metodologija raziskave

Raziskovalnega dela specialističnega dela sem se lotila s pomočjo sodobnega znanstvenega pristopa, kvalitativne raziskave študije primera Podružnice Savinjsko-Šaleške, ki je podprta z metodo triangulacije *(angl. triangulation).* Metoda triangulacije upošteva uporabo različnih kvalitativnih metod z namenom navzkrižnega preverjanja raziskovalnih zaključkov. S to metodo želimo ugotoviti, ali nas uporaba različnih metod pripelje do enakih zaključkov. V specialističnem delu sem triangulacijo zagotovila tako, da sem najprej uporabile sekundarne vire, pridobljene s strani knjig, člankov ter internetnih strani, nato sem izvedla metodo anketiranja zaposlenih v podružnici in nato še anketiranja strank podružnice, pri čemer sem se osredotočila na anketiranje pravnih subjektov oziroma oseb. Z metodama anketiranja sem prišla do primarnih podatkov in le-te primerjala s sekundarnimi. V primeru ujemanja sem dobila kakovostne kvalitativne podatke.

Prvi del raziskave se nanaša na metodo anketiranja. Je najbolj pogosta metoda proučevanja organizacijske klime. Tukaj sem uporabila vprašalnik, zasnovan na podlagi projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Sloveniji SiOK, (Priloga 1). Uporabljen vprašalnik je zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne vpisuje lastnih mnenj ali trditev, temveč ima na razpolago določeno vrsto možnih odgovorov. Ti variirajo od najbolj nestrinjajočih se k tistim, ki se s trditvijo strinjajo. Tako ima anketirana oseba, kljub temu da je vprašalnik zaprtega tipa, možnost, da poišče odgovor, ki ji je najbolj blizu. Vprašalnik je sestavljen iz večjega števila dejavnikov - dimenzij organizacijske klime, ki vsebinsko predstavljajo dobro osnovo za empirični preizkus organizacijske klime v organizaciji, ki sem jo v tem delu želela spoznati. Raziskala sem naslednje dimenzije klime: odnos do kakovosti, inovativnosti in iniciativnosti, motivacijo in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranje odnose, strokovno usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, vodenje, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere in nagrajevanje. Kot posebno dimenzijo sem raziskala še zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposrednim nadrejenim, z možnostjo napredovanja, s plačo, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve. Zaposleni so pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva imeli na voljo petstopenjsko lestvico od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen. Na koncu vprašalnika je navedenih nekaj osnovnih demografskih vprašanj, kot so: spol, starost, stopnja izobrazbe, čas zaposlitve v podružnici in delo, ki ga anketirana oseba opravlja v podružnici. Raziskava je bila izvedena v mesecu marcu 2009 v celotni podružnici, med vsemi 129 sodelavci. Preden sem preko elektronske pošte posredovala vprašalnik, sem sodelavce prosila, naj pošteno in odkrito izrazijo svoje mnenje, pri čemer sem jim zagotovila, da je anketa anonimna, saj je anonimnost glavni pogoj za realne rezultate. Na anketo se je odzvalo 76 sodelavcev s tem, ko so mi izpolnjeno anketo vrnili na domač naslov v dogovorjenem roku. Delež vrnjenih vprašalnikov znaša 59 %.

Tudi drugi del raziskave sem opravila s pomočjo metode anketiranja, prav tako z vprašalnikom zaprtega tipa, ki sem ga oblikovala sama. Vprašalnik sem zasnovala s pomočjo trinajstih elementov, ki so pokrili oziroma merili vseh osem dimenzij zadovoljstva, in sicer: diskretnost, osebni pristop, zanesljivost in pravočasnost, strokovnost in hitrost, reševanje problemov, informiranje in svetovanje, pristojnosti in razpoložljivosti bančnih uslužbencev, dostopnost in ustreznost prostorov (Priloga 4). Stranke so pri izražanju svojega zadovoljstva s podružnico imele prav tako na voljo petstopenjsko lestvico od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen. Na koncu vprašalnika je navedenih nekaj osnovnih demografskih vprašanj, kot so: spol anketiranca, velikost podjetja in časovna pripadnost podružnici. Stranke so po pošti prejele v izpolnitev anketni list. Anketa je bila poslana 20 naključno izbranim pravnim osebam na sedež podjetja v mesecu maju 2009. Tudi vsem strankam sem predhodno zagotovila anonimnost anketiranja. Osemnajst strank je vprašalnik pravilno izpolnilo in mi ga vrnilo na domač naslov. Delež prejetih vprašalnikov je 90 %. S to anketo sem želela ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo strank s podružnico.

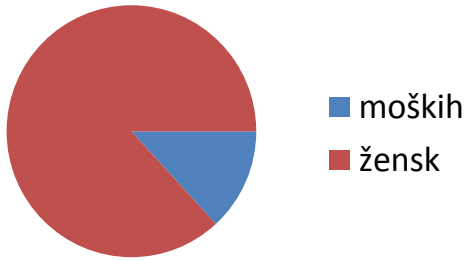
Podatke iz vseh anket sem ročno vnesla v računalnik, vseh vnosov za prvo anketo je bilo 5325, za drugo anketo pa 306. Podatke sem vnašala z visoko stopnjo natančnosti, saj bi sicer zlahka prišlo do napake. To bi bilo seveda nedopustno, saj bi povzročilo napačno interpretacijo rezultatov in končne ocene o organizacijski klimi v podružnici. Podatke za statistično analizo sem obdelala s pomočjo ustreznega programa, narejenega v spletnem programu Google in s pomočjo Excela. Pri obdelavi večjih količin podatkov izračunamo nekatere najpomembnejše statistične parametre. Za vsako dimenzijo in trditev sem izračunala srednje vrednosti, standardni odklon in varianco (Priloga 2).
Pri proučevanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem poskušala ugotoviti tudi, ali obstajajo razlike med povprečnimi vrednostmi posameznih dimenzij pri delitvi zaposlenih glede na delo, ki ga opravljajo.

3.3 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih

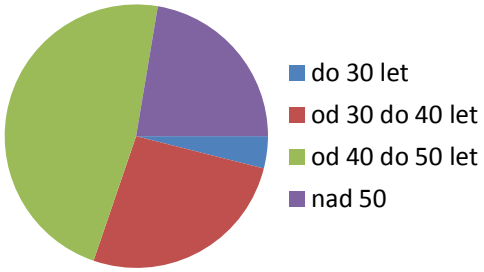
Vprašalnik je zajemal tudi nekatera demografska vprašanja, kot so starost, spol, izobrazba, delovna doba in nivo zaposlitve v podružnici.

V spodnjih grafih od 1 do 5 predstavljam strukturo zaposlenih, ki so vrnili izpolnjen vprašalnik. Iz Grafa 1 je razvidno, da je bilo od skupno 76 zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašalnik, 10 moških (13,2 %) in 66 žensk (88,8 %). Največje število oseb, ki so odgovarjali, se giblje v starosti od 40 do 50 let (47,4 %), temu sledita starost od 30 do 40 let (26,3 %) in nad 50 let (22,4 %), najmanjše število zaposlenih je 30 let (3,9 %), iz česar sklepamo, da je več kot 70 % zaposlenih, ki so starejši od 40 let. Iz tega tudi sledi, da je največ anketirancev in sicer 43 (56,6 %), ki so v podružnici zaposleni že več kot 20 let, 18 (23,7 %) anketirancev je takšnih, ki so v podružnici od 10 do 20 let. Najmanjši delež zaposlenih v podružnici ima od 5 do 10 let delovne dobe (17,1 %) in pod 5 let delovne dobe v podružnici (2,6 %). Iz Grafa 3 na strani 25, je razvidno, da ima 41 delavcev (53,9 %) dokončano srednjo šolo ali manj, 35 (46,1 %) pa jih ima dokončano vsaj višjo šolo. Iz Grafa 5, na strani 26, je razvidno, da v podružnici prevladuje delež bančnih komercialistov za fizične osebe. Njihov delež je 64,5 %, temu sledijo komercialisti za pravne osebe, ki jih je 17,1 %. 15,8 % delež predstavljajo vodje posameznih poslovalnic podružnice, in le 2,6 % je delež bančnih delavcev za podporo poslovanju.

Graf 1: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu

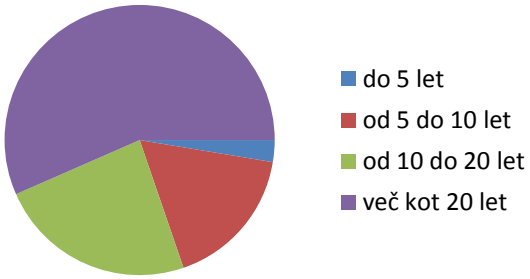


Graf 2: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti

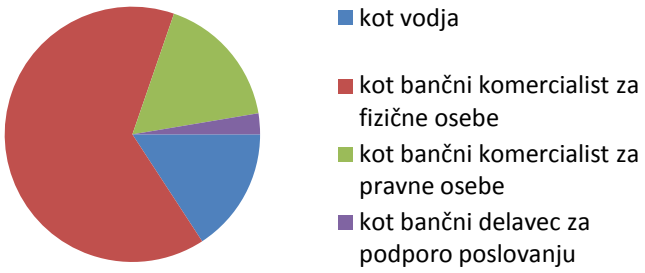


Graf 3 : Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe

Graf 4: Struktura anketiranih po delovni dobi v podružnici



Graf 5: Struktura anketiranih glede na delo, ki ga opravljajo



3.3.1 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih

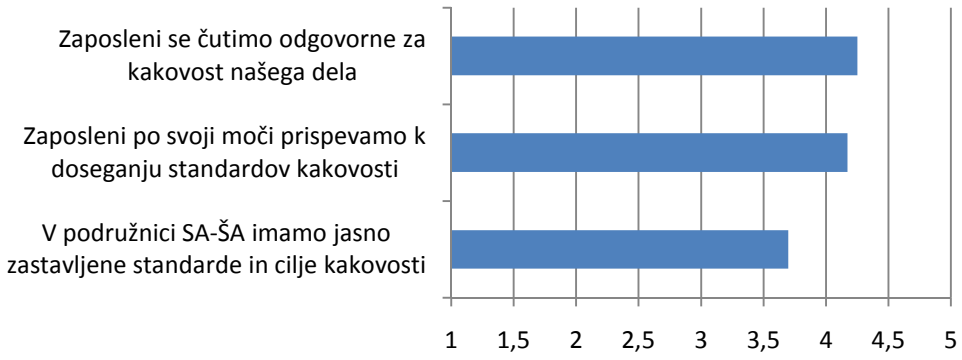
Iz slike (Graf 6) lahko razberemo povprečne vrednosti opazovanih apriorni dimenzij, razvrščene od leve proti desni, od najvišje pa do najnižje ocenjenih. Kot najbolje ocenjena dimenzija je odnos do kakovosti z oceno 4,03, za malenkost slabša je ocena dimenzije motivacija in zavzetost v podružnici (3,96) ter strokovna usposobljenost in učenje (3,88). Sledijo dimenzije zadovoljstvo pri delu (3,81), inovativnost, iniciativnost (3,78), organiziranost (3,68), vodenje (3,66) in notranje komuniciranje in informiranje (3,65), katerih je vrednost povprečje nad 3,50. Notranji odnosi dosegajo povprečno vrednost 3,5, sledita ji dimenziji pripadnost podružnici (3,43) in poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev. Najslabše ocenjeni dimenziji sta nagrajevanje (2,95) in razvoj kariere (2,93), ki je na zadnjem mestu.

Graf 6: Povprečje vrednosti vseh opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu

Odnos do kakovosti

Iz rezultatov ankete je razvidno, da je odnos do kakovosti (4,03) zaposlenim zelo pomemben, saj so to dimenzijo ocenili najbolje. Je edina dimenzija, ki dosega oceno nad 4. V največji meri so se strinjali s trditvijo, da se čutijo odgovorne za kakovost lastnega dela (4,25). Standardni odklon pri najbolje ocenjeni trditvi je bil 0,45, kar pomeni, da so zaposleni odgovarjali enotno.

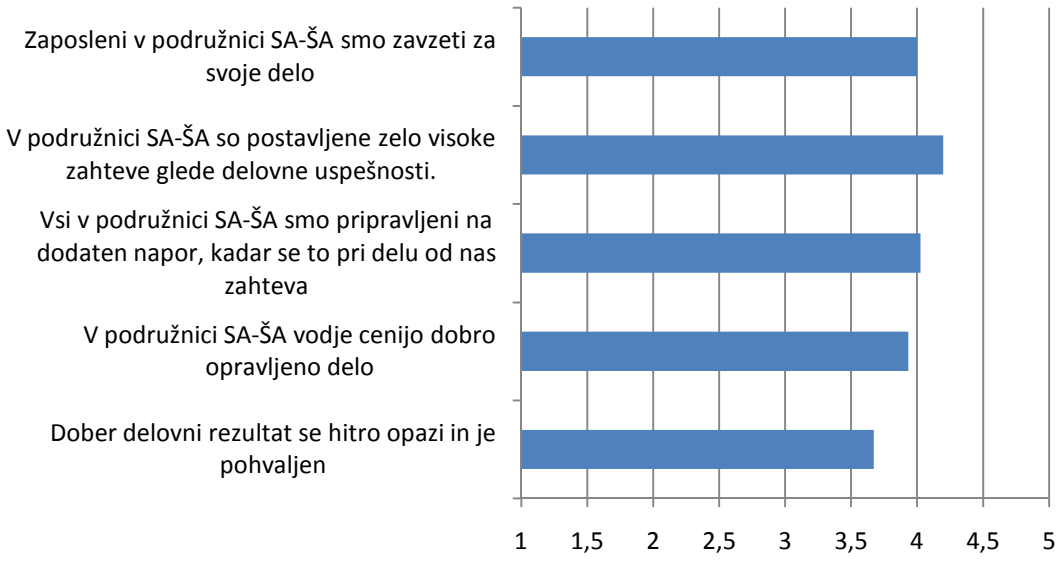
Graf 7: Odnos do kakovosti



Motivacija in zavzetost

Malenkost slabše sta ocenjeni dimenziji motivacija in zavzetost (3,96). Zaposleni so si enotni (standardni odklon 0,67), da so v podružnici postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti (4,2). Najmanj so se strinjali s trditvijo, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen (3,6).

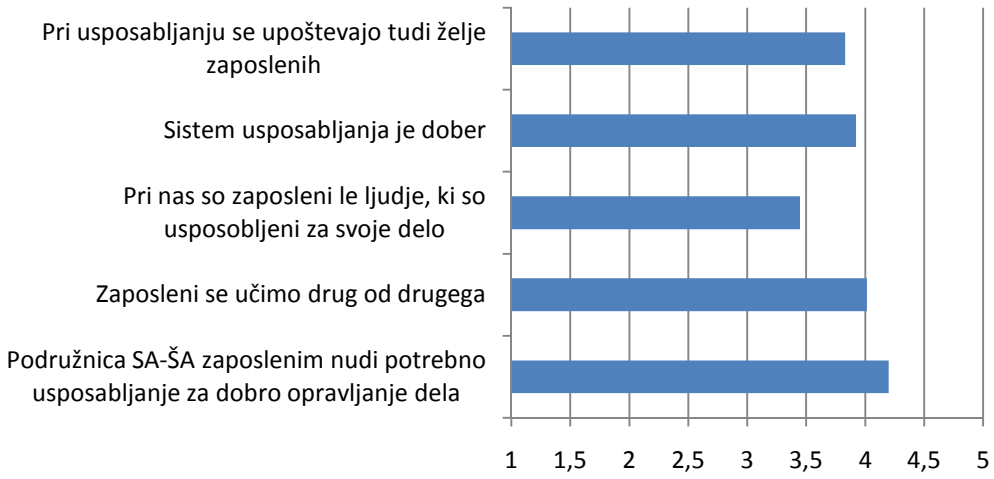
Graf 8: Motivacija in zavzetost



Strokovna usposobljenost in učenje

Podružnica skrbi za strokovno usposobljenost in učenje svojih zaposlenih (3,88). To dejstvo potrjuje tudi najbolje ocenjena trditev znotraj dimenzije, da podružnica zaposlenim nudi potrebno dodatno usposabljanje za dobro opravljanje dela (4,12). Zaposleni so si dokaj enotni glede tega, da je sistem usposabljanja dober in da se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih.

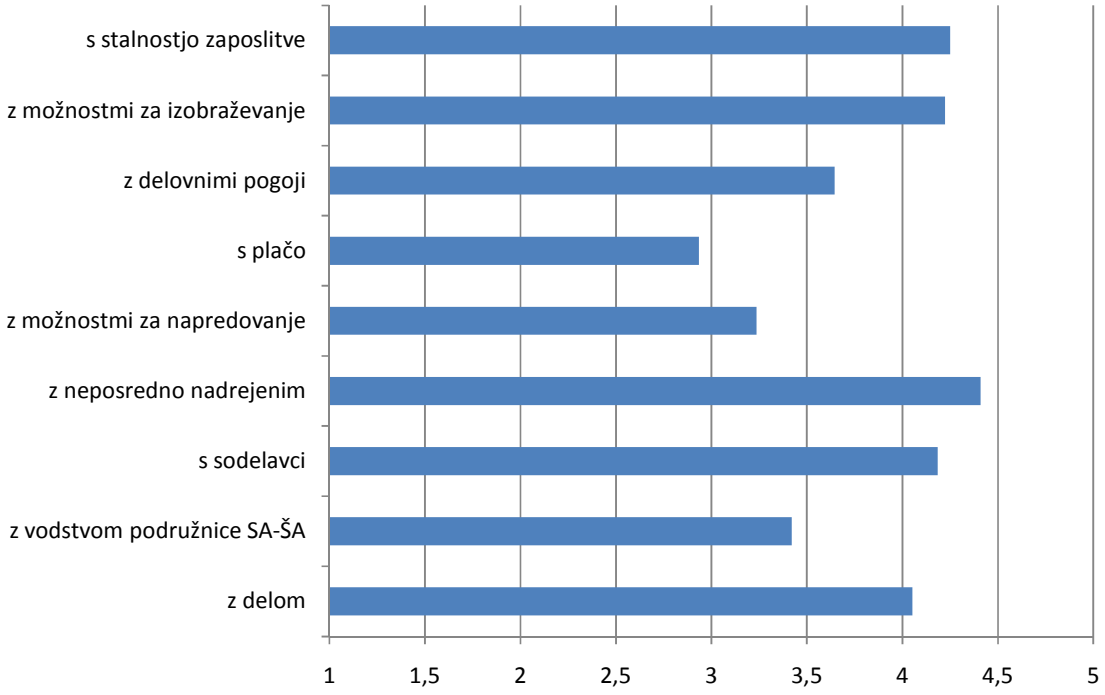
Graf 9: Strokovna usposobljenost in učenje



Zadovoljstvo pri delu

Individualno zadovoljstvo zaposlenih je ocenjeno s četrto najboljšo oceno 3,81. Glede na posamezne vidike zadovoljstva z delom so zaposleni v podružnici najbolj zadovoljni z neposredno nadrejeno osebo (4,41), s stalnostjo zaposlitve (4,25), z možnostmi za izobraževanje (4,22), s sodelavci (4,18) in z delom (4,05). Manj so zadovoljni z delovnimi pogoji (3,64), še manj so zadovoljni z vodstvom podružnice (3,24) in z možnostjo za napredovanje (3,25), najmanj pa s plačo (2,93).

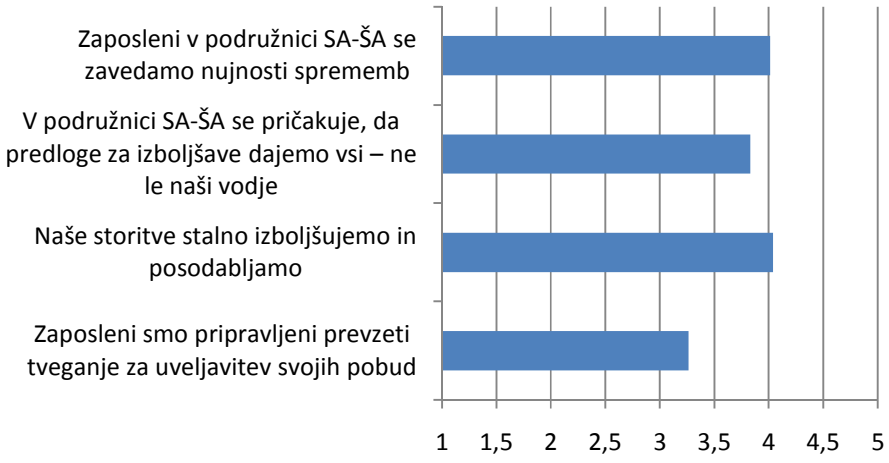
Graf 10: Zadovoljstvo pri delu glede na posamezne kriterije



Inovativnost, iniciativnost

Inovativnosti, iniciativnosti (3,78) v podružnici tudi ne manjka, saj so si zaposleni enotni (standardni odklon 0,66), da se storitve stalno izboljšujejo in posodabljajo (4,04). Pri dajanju svojih pobud zaposleni niso preveč pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (3,26).

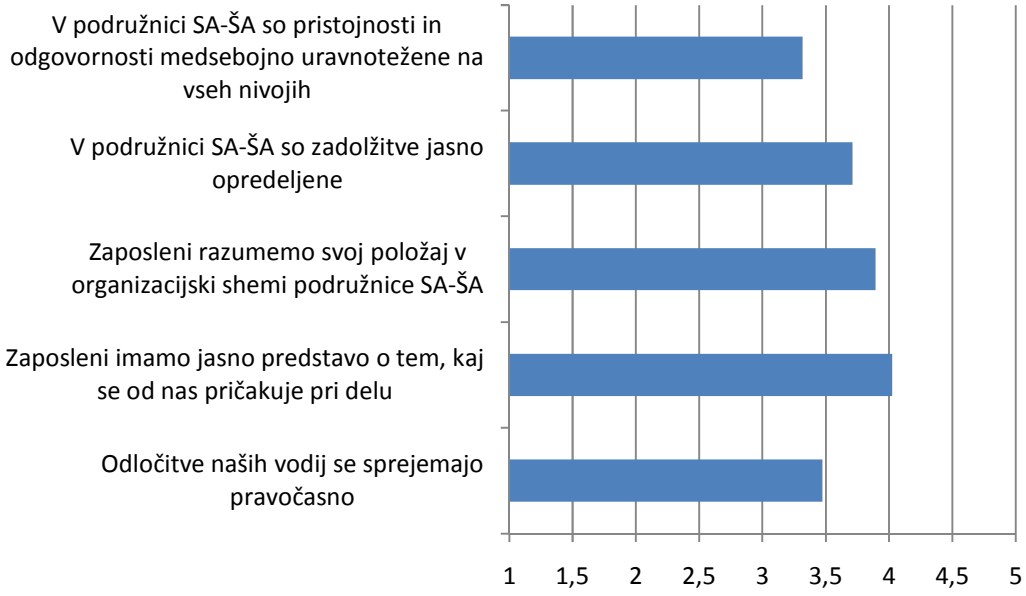
Graf 11: Inovativnost, iniciativnost



Organiziranost

Organiziranost dela je pomemben vidik dejavnosti vsakega zaposlenega, saj so rezultati dela v veliki meri odvisni od predhodne organizacije dela. Zaposleni so organiziranost podružnice ocenili z oceno 3,68, s tem da imajo sami jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje od njih pri delu (4,02). Ne strinjajo se s trditvijo, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih (3,31), prav tako si zaposleni niso enotni, da se v podružnici odpravlja ukazovalno vodenje (standardni odklon 1,07).

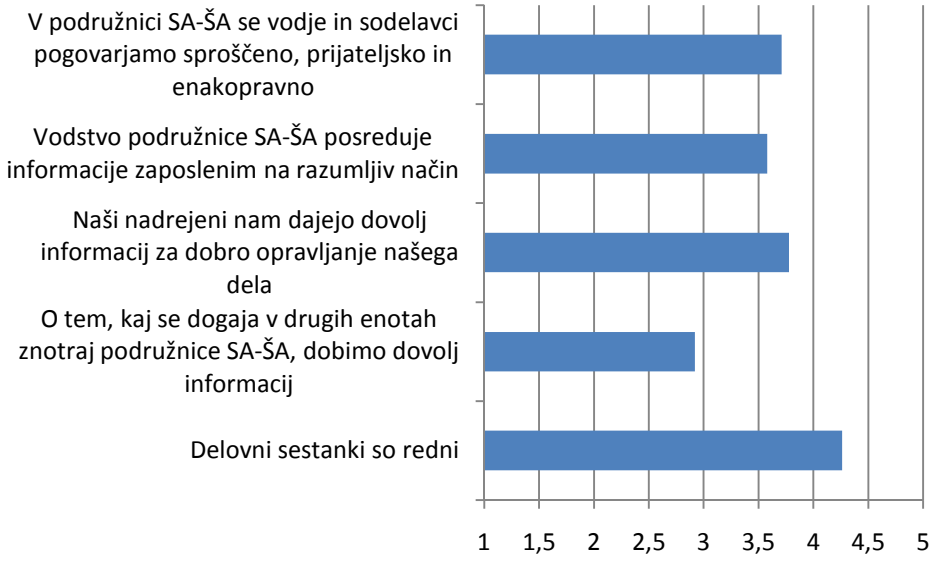
Graf 12: Organiziranost



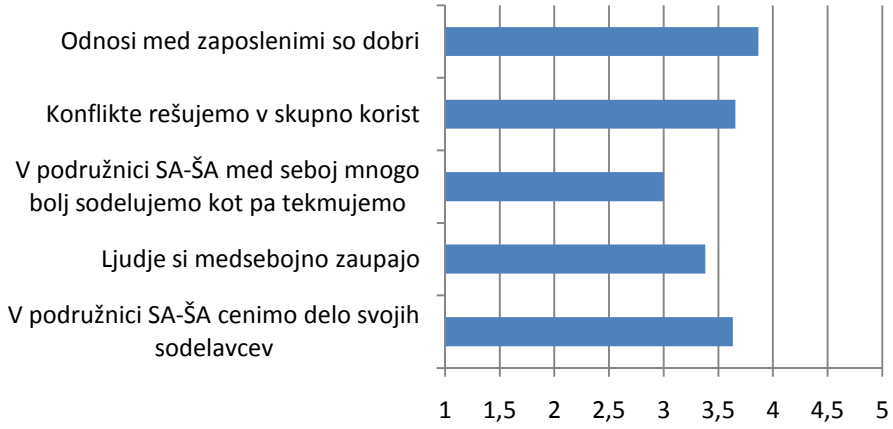
Notranje komuniciranje, informiranje in notranji odnosi

Notranje komuniciranje, informiranje (3,65) in notranji odnosi (3,5) so v podružnici solidni. Zaposleni so si dokaj enotni, da se delovni sestanki redno izvajajo (4,26) in da so odnosi med zaposlenimi v podružnici solidni (3,86). Ne morejo se opredeliti ali med seboj mnogo bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo (3,0). Ne strinjajo se s trditvijo, da dobivajo zadosti informacij o tem, kaj se dogaja po drugih enotah znotraj podružnice (standardni odklon 1,07), saj trditev ne dosega niti povprečne ocene tri (2,92).

Graf 13: Komuniciranje, informiranje



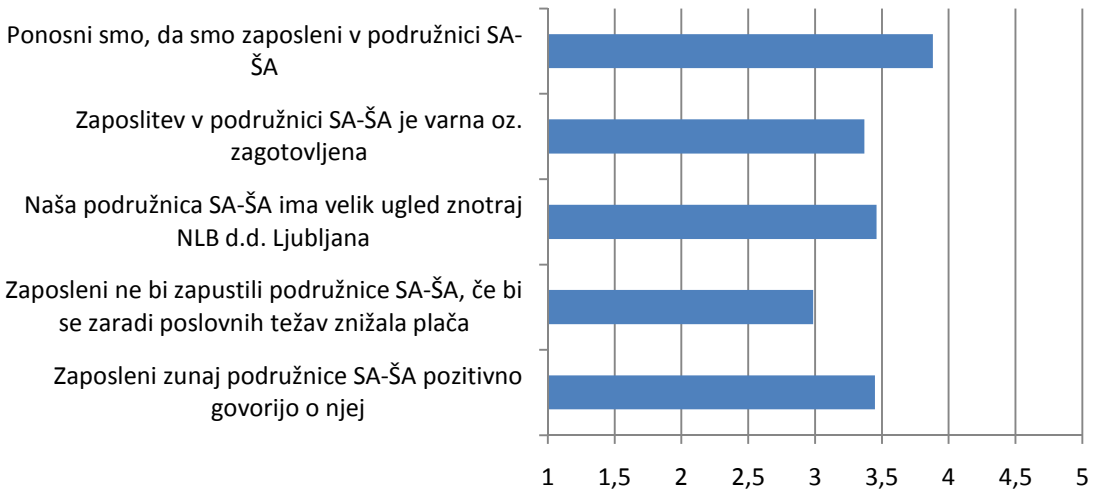
Graf 14: Notranji odnosi



Pripadnost podružnici

Pripadnost podružnici je prva dimenzija, ki ne dosega več povprečne ocene 3,5, je pa še vedno ocenjena dokaj solidno. Najbolje ocenjena trditev je, da so zaposleni ponosni, da so zaposleni v Podružnici SA-ŠA (3,88), s tem, da si odgovori niso enotni (standardni odklon 1,06), da bi zapustili podružnico, če bi se jim zaradi poslovnih težav znižala plača (2,98).

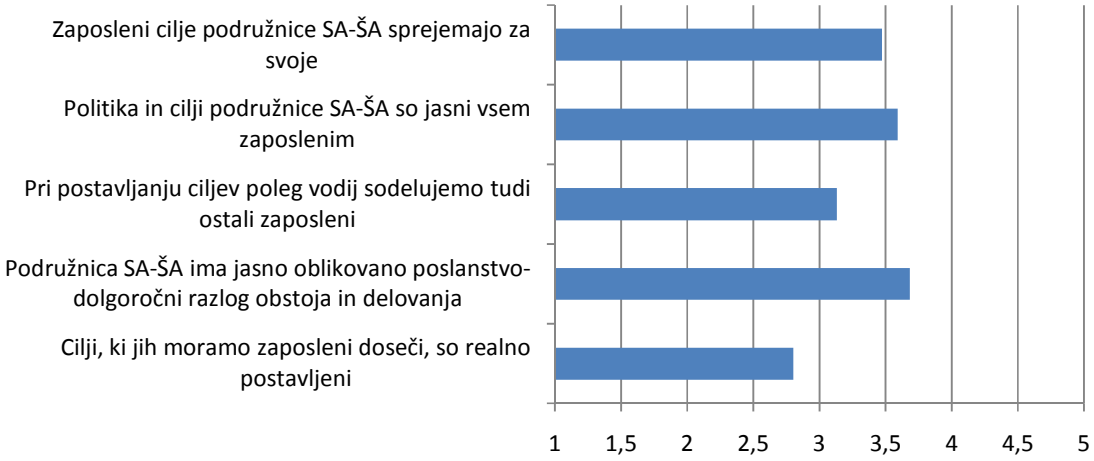
Graf 15: Pripadnost podružnici



Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev podružnice je ocenjeno s povprečno oceno dobro (3,33). Zaposleni se v povprečju strinjajo s trditvijo, da ima podružnica jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja (3,68), ne morejo pa se strinjati s trditvijo, da so cilji, ki jih morajo realno postavljeni (2,80).

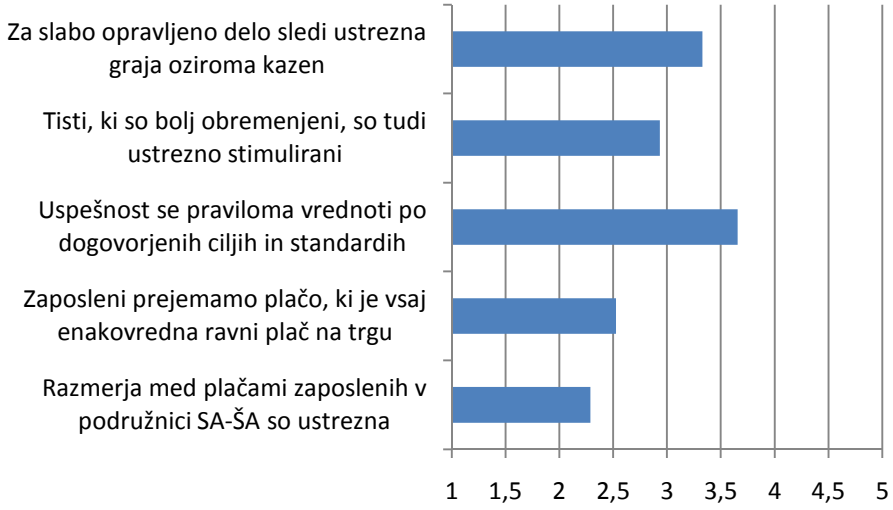
Graf 16: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



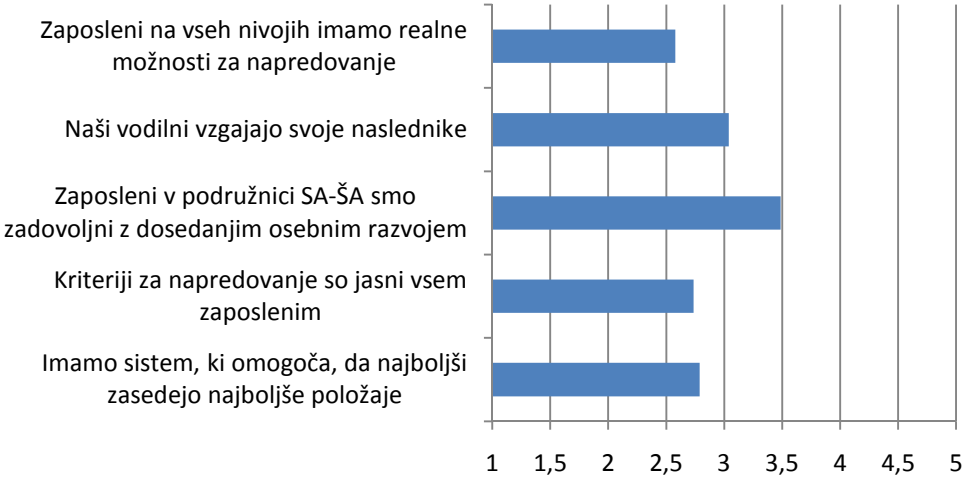
Nagrajevanje in razvoj kariere

Predzadnje in zadnje mesto po oceni dosegata dimenziji nagrajevanje (2,95) in razvoj kariere (2,93). Najbolje ocenjena trditev glede nagrajevanja je, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih (3,65). Zaposleni so si enotni, da razmerja med plačami v podružnic niso ustrezna (2,29). Z dosedanjim osebnim razvojem so zaposleni srednje zadovoljni (3,66), niso pa zadovoljni s kriteriji za napredovanje, ki niso jasni vsem zaposlenim (2,7).

Graf 17: Nagrajevanje

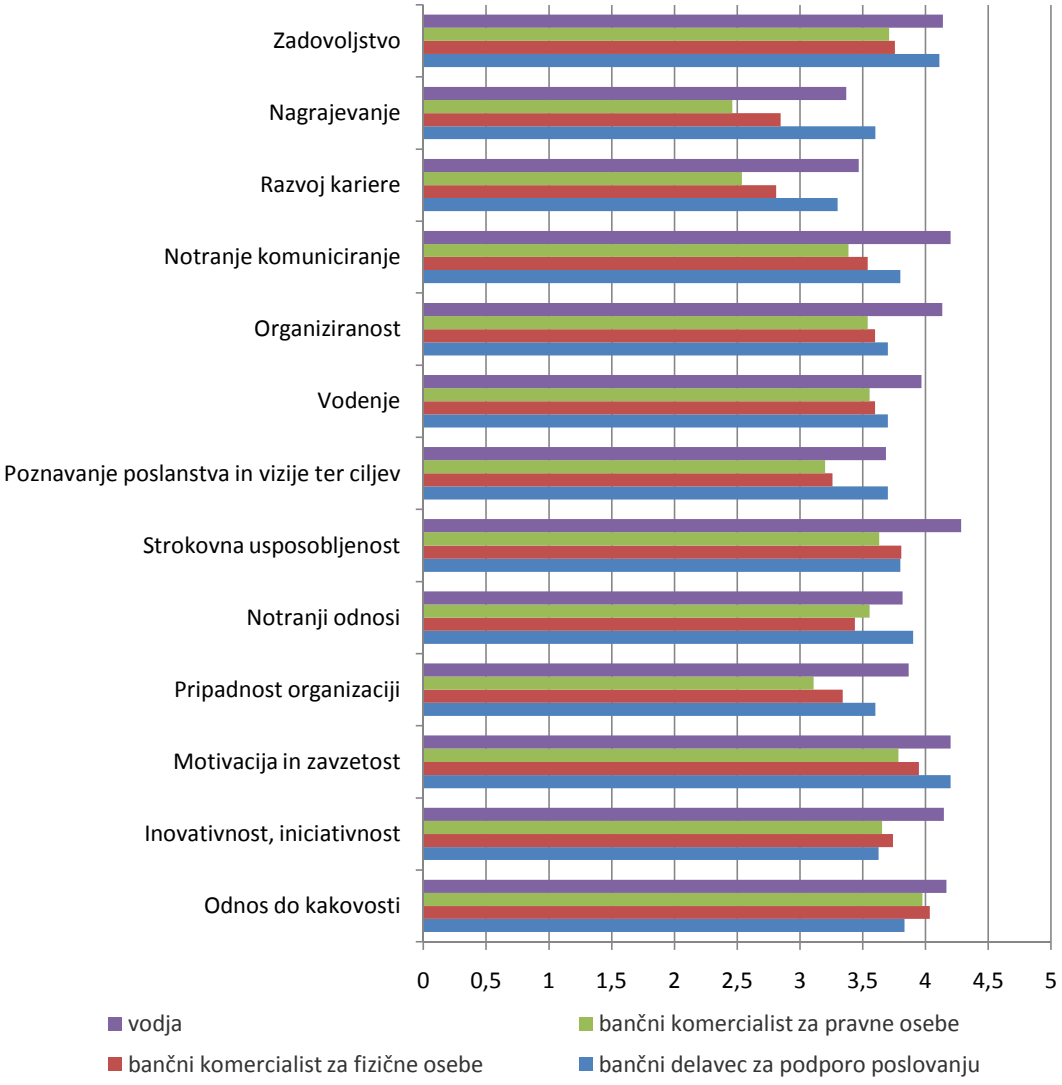


Graf 18: Razvoj kariere



3.3.2 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo

Graf 19: Povprečne vrednosti vseh opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo



Graf 19 prikazuje povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime, ocenjene s strani zaposlenih glede na delo, ki ga opravljajo. Dimenzije so razvrščene po vrsti tako kot si sledijo v teoretičnem delu naloge.

Iz slike (Graf 19) je razvidno, da so vse dimenzije s strani vodij poslovalnic in zaposlenih v oddelku podpore ocenjene bolje v primerjavi z ocenami danimi s strani bančnih

komercialistov za občane in pravnih oseb. V raziskavi sta na anketo odgovarjala le dva zaposlena, ki delata v oddelku spremljave in dvanajst vodij poslovalnic in zaradi tega so si njuni odgovori dokaj enotni, medtem ko si odgovori bančnih komercialistov za občane in pravne osebe v posameznih dimenzijah niso enotni (Priloga 3).

Vodje poslovalnic z najvišjo oceno ocenjujejo, da podružnica ima in nudi dober sistem usposabljanja, pri čemer se upoštevajo želje zaposlenih, ki svoje znanje delijo s svojimi sodelavci. Strokovna usposobljenost in učenje sta dimenziji z najvišjo povprečno oceno (4,28), ki je dana s strani vodij poslovalnic. Bančni komercialisti za fizične in pravne osebe so najbolje ocenili dimenzijo, ki obravnava odnos do kakovosti, s povprečno oceno 4,03 oz. 3,97. Čutijo se popolnoma odgovorne za kakovost svojega dela, vsi po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti ob upoštevanju in poznavanju jasnih zastavljenih standardih in ciljih kakovosti. Zaposleni za podporo poslovanju najbolje ocenjujejo motivacijo in zavzetost zaposlenih za delo (4,2), saj se večinoma strinjajo, da so zaposleni zavzeti za svoje delo in so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva.

Iz slike (Graf 19) je razvidno, da so vse dimenzije razen dveh ocenjene s povprečno oceno tri ali več. Najslabše ocenjeni področji znotraj klime, po oceni zaposlenih glede na delo, ki ga opravljajo, sta nagrajevanje in razvoj kariere. Bančni komercialisti za pravne osebe so trditve, ki se nanašajo na nagrajevanje (2,46) ocenjevali neenotno, saj znaša standardni odklon 1,17. Ne strinjajo se v celoti, da so razmerja med plačami ustrezna, da so bolj obremenjeni delavci tudi bolje stimulirani, da imajo plačo primerljivo s tisto na trgu, da se uspešnost meri po dogovorjenih standardih in ciljih in da za slabo opravljeno delo sledi sankcija. Bančni komercialisti za občane so malenkost manj nezadovoljni z nagrajevanjem (2,84), so pa najbolj nezadovoljni z razvojem kariere v podružnici (2,81). Z razvojem kariere niso zadovoljni tudi bančni delavci za podporo poslovanju, saj so ji namenili povprečno oceno 3,3, pri čemer si odgovori niso bili enotni (standardni odklon 1,04). Najnižjo oceno (3,37) so vodje poslovalnic dodelile nagrajevanje v podružnici z bistveno bolj enotnimi ocenami.

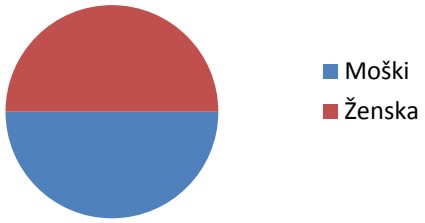
3.3.3 Rezultati anketiranja poslovnih partnerjev podružnice

Tudi za to raziskavo sem uporabila vprašalnik, ki je zajemal nekatera demografska vprašanja, kot so spol anketiranih strank, velikost podjetja in čas sodelovanja s podružnico.

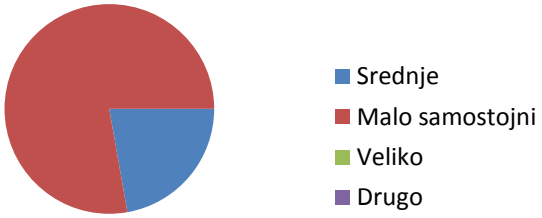
V Grafih od 20 do 22 predstavljam strukturo strank podružnice, ki so vrnili izpolnjen vprašalnik. Iz Grafa 20 je razvidno, da je bilo od skupno 18 strank, ki so odgovarjali na vprašalnik, 9 moških (50,0 %) in 9 žensk (50,0 %). Od skupno 18 vrnjenih anket je 80 % anket, ki so bile izpolnjene v malem podjetju oziroma pri samostojnem podjetniku, 20 % anket je bilo izpolnjenih pri srednje velikem podjetju. Med vsemi anketiranimi osebami je

20 % takšnih, ki so stranke Podružnice Savinjsko-Šaleške od 3 do 5 let, 40 % je takšnih, ki so stranke podružnice od 5 do 10 let oziroma več kot 10 let.

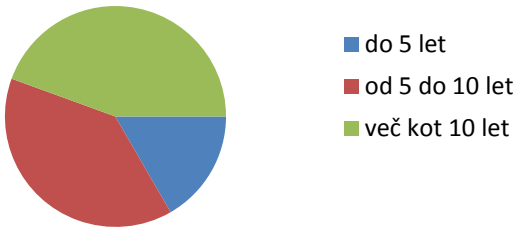
Graf 20: Struktura anketiranih strank po spolu



Graf 21: Struktura anketiranih strank glede na velikost podjetja



Graf 22: Struktura anketiranih strank glede na čas sodelovanja s podružnico



Graf 23: Zadovoljstvo strank s Podružnico Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

Stranke Podružnice Savinjsko-Šaleška so v povprečju zadovoljne, kar potrjuje ocena 4,27, na lestvici, kjer 5 pomeni popolno zadovoljstvo. Med posameznimi trditvami so odstopanja izrazito majhna, pa vendar so stranke precej zadovoljne z osebnim pristopom zaposlenih (4,7), pri čemer je 90 % anketiranih oseb ocenilo, da so popolnoma zadovoljne z osebnim pristopom zaposlenih. V povprečju so tudi precej zadovoljni z zanesljivostjo in pravočasnostjo izvedbe storitve (4,5), pri čemer se upoštevajo dogovori (4,44) in zagotavlja diskretnost pri poslovanju (4,44). Iz Grafa 23 je razvidno, da so stranke zadovoljne tudi s poslovalnico, ki jo največkrat obiščejo in z zaposlenimi v banki (4,38) ter s hitrostjo odzivanja na dana vprašanja (4,28). Njihovo zadovoljstvo ni bistveno manjše, ko gre za zagotavljanje primernosti poslovnih prostorov za razgovor in ko gre za reševanje njihovih problemov, kadar le-ti nastopijo, (4,17). Njihovo zadovoljstvo ostaja na enaki ravni, ko stranke ocenjujejo strokovnost in hitrost izvedbe storitve (4,17). Stranke so v povprečju zadovoljne s podružnico in z dostopnostjo pristojnih oseb, ki odločajo o pogojih poslovanja (4,0). Kot je razvidno iz Grafa 23, stranke niso najbolj zadovoljne z informiranjem in svetovanjem zaposlenih (3,77).

4 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

Z raziskavami, ki sem jih opravila, sem želela ugotoviti, kakšni sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih z delom v Podružnici Savinjsko-Šaleška. Ker pa smo banke vezane in odvisne od naših strank, sem želela tudi preko dela raziskave ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo strank – podjetij s Podružnico Savinjsko-Šaleška. Z analizo pridobljenih rezultatov želim ugotoviti, ali zastavljeni hipotezi držita, torej da zaposleni v podružnici različno zaznavajo organizacijsko klimo kot celoto glede na delo, ki ga opravljajo, in da se zadovoljstvo zaposlenih podružnice razlikuje od zadovoljstva strank s podružnico.

4.1 Analiza rezultatov raziskave organizacijske klime in zadovoljstva v podružnici Savinjsko-Šaleška

Raziskava je pokazala, da imajo posamezne dimenzije organizacijske klime in individualnega zadovoljstva pri delu različen vpliv na organizacijsko klimo v izbranem podjetju, od pozitivnega do negativnega. Skupno gledano so zaposleni v 90 % odgovarjali precej enotno, glede na to, kaj kdo dela, pa dosti manj, vendar pa so tukaj dimenzije ocenjene z višjimi ocenami. Najbolje so ocenjevali vodje poslovalnic, sledijo jim zaposleni v oddelku spremljave. Bančni komercialisti za fizične osebe so slabše ocenili klimo v podružnici, najslabše pa so ocenili klimo bančni komercialisti, ki poslujejo s pravnimi osebami.

Rezultati raziskave so pokazali, da dimenziji odnos do kakovosti in motivacija in zavzetost prav gotovo prispevata pozitivnemu vplivu na organizacijsko klimo v podružnici. Po mnenju zaposlenih, glede na delo, ki ga opravljajo, ima večji pozitiven vpliv na klimo motivacija in zavzetost kot odnos do kakovosti v podružnici.

Dimenzije strokovna usposobljenost in učenje, zadovoljstvo pri delu ter inovativnost in iniciativnost imajo še vedno precejšen vpliv na organizacijsko klimo v podružnici. Glede na delo, ki ga zaposleni znotraj podružnice opravljajo, je zadovoljstvo pri delu pred obema zgoraj navedenima dimenzijama. Prav zaradi visokega zadovoljstva zaposlenih zaposleni dosegajo visoke standarde kakovosti pri delu, s tem da so se pripravljeni še dodatno izobraževati in usposabljati ter svoja znanja prenašati na sodelavce. Zaposleni se prav tako zavedajo, da so spremembe potrebne, tako glede prevzema tveganja v posodabljanju storitev, kakor tudi do prevzemanja odgovornosti za uveljavljanje lastnih pobud, vendar v manjši meri.

Naslednje dimenzije imajo še vedno zadosten vpliv na organizacijsko klimo v Podružnici Savinjsko-Šaleška. V okviru organiziranosti imajo zaposleni jasno sliko o tem, kaj se od njih pričakuje, kakšne so njihove zadolžitve. Glede na delo, ki ga opravljajo, je ta jasnost še večja. Vodenje ter notranje komuniciranje in informiranje so v podružnici relativno dobri.

Delovni sestanki so redni, vodje in njihovi zaposleni imajo po večini sproščeno in prijateljsko komunikacijo. Vodje se s svojimi podrejenimi pogovarjajo o rezultatih dela in jih spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti in samostojnosti za svoje delo. Po drugi strani pa je v podružnici še vedno v zadostni meri prisotno ukazovalno vodenje, kar se odraža pri nadrejenih v težkem sprejemanju utemeljenih pripomb na svoje delo, prav tako se onemogoča pridobitev informacij zaposlenim o tem, kaj se dogaja v drugih poslovalnicah.
Po ocenah zaposlenih imajo dimenzije notranji odnosi, pripadnost podružnici in poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev blagodejen vpliv na organizacijsko klimo.

Precejšnji negativni vpliv na organizacijsko klimo v podružnici imata zadnji dimenziji, nagrajevanje ter razvoj kariere. V podružnici se uspešnost meri po dogovorjenih ciljih in standardih in po večini za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja. Bolj obremenjeni zaposleni v podružnici niso bolje stimulirani, tako meni večina zaposlenih, ki so sodelovali pri raziskavi. Po mnenju zaposlenih v podružnici niso ustrezna razmerja med plačami, prav tako zaposleni menijo, da njihove plače ne dosegajo plač, ki bi bile enakovredne ravni plač na trgu. V največji meri se z razmerjem plač v podružnici in z ravnijo plač primerljivih na trgu, ne strinjajo bančni komercialisti, ki poslujejo s pravnimi osebami.

Razvoj kariere je najslabše ocenjena dimenzija. Zaposleni v podružnici so srednje zadovoljni z dosedanjim osebnostnim razvojem in z vzgajanjem naslednikov. Največje nezadovoljstvo je pri napredovanju. Pri tem zaposleni menijo, da kriteriji za napredovanje niso jasni vsem zaposlenim in tudi sistem napredovanja ni najboljši. Tudi glede na delo, kaj kdo dela, so zaposleni najslabše ocenili nagrajevanje in razvoj kariere.

4.2 Analiza rezultatov raziskave zadovoljstva strank Podružnice Savinjsko-Šaleška

Raziskava zadovoljstva strank Podružnice Savinjsko-Šaleška je pokazala, da so stranke v povprečju zadovoljne, kar potrjuje ocena 4,27, na lestvici, kjer 5 pomeni popolno zadovoljstvo. Stranke so precej enotno odgovarjala na dvanajst vprašanj. Le pri enem vprašanju je znašal standardni 1,4. Zadovoljstvo strank je s podružnico za 45 odstotnih točk večje, kot je zadovoljstvo zaposlenih glede dela v podružnici.

Rezultati raziskave so pokazali, da so stranke (pravne osebe) podružnice zelo zadovoljne z osebnim pristopom zaposlenih, kar kaže na to, da so zaposleni prijazni do stranke in se ji posvetijo, kadar jo stranka potrebuje. Precej zadovoljne so stranke tudi z zanesljivostjo in pravočasnostjo izvedbe storitve kot tudi z upoštevanjem in držanjem dogovorov. Pri vsem tem pa zaposleni zagotavljajo stranki diskretnost pri poslovanju, saj tako potrjuje raziskava, kjer je zadovoljstvo z diskretnostjo precejšnje.

Stranke so precej zadovoljne tudi z zaposlenimi v banki, s poslovalnico, ki jo največkrat obiščejo, s strokovnostjo in hitrostjo odzivanja zaposlenih na vsa njihova vprašanja.

Elementa, ki sta se dotikala dimenziji o reševanju problemov in dostopnosti in ustreznosti poslovnih prostorov, sta še vedno relativno dobro ocenjena. Iz raziskave je razvidno, da so stranke srednje zadovoljne samo z informiranjem in svetovanjem zaposlenih v podružnici, z vsemi ostalimi elementi oziroma dimenzijami zadovoljstva so stranke v povprečju zadovoljne.

4.3 Priporočila vodstvu Podružnice Savinjsko Šaleška Nove Ljubljanske banke

Vzroke in posledice za spreminjanje organizacijske klime je na splošno težko ugotoviti. Klimo je potrebno razčleniti po posameznih dimenzijah, sledi statistična obdelava podatkov, ki jo je v nadaljevanju potrebno generirati v informacije na nivoju apriornih dimenzij in na nivoju struktur. Šele te informacije omogočajo ugotavljanje vplivov posameznih dimenzij v organizacijski klimi v določeni organizaciji. Vplivi so lahko pozitivni ali negativni oziroma imajo nevtralen vpliv na organizacijsko klimo. Najprej se proučuje tiste elemente, ki negativno vplivajo na celotno organizacijsko klimo v posamezni organizaciji.

Z raziskavo sem ugotovila, da sta najslabše ocenjeni dimenziji nagrajevanje in razvoj kariere. Ti dve dimenziji oziroma posamični elementi obeh dimenzij morajo postati izziv za podružnico. Dani predlogi se nanašajo izključno na podružnico in so dani ob predpostavki, da podružnica posluje kot oddelek znotraj velikega podjetja.

4.3.1 Nagrajevanje

Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi. Neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda, kar omogoča podjetju, da prepozna sposobnost zaposlenih, posredno pa pripomorejo k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno, da zaposleni smatrajo svojo plačo za pravično. Želje po vedno višji plači se ponavadi izraziteje pojavijo takrat, kadar ni na voljo drugih nagrad.

Z raziskavo sem ugotovila, da so zaposleni, zlasti bančni komercialisti, ki poslujejo bodisi s pravnimi osebami bodisi z občani, najbolj nezadovoljni z višino plače, kot tudi s sistemom nagrajevanja. Nestrinjanje s trditvami »Razmerje med plačami zaposlenih v podružnici so ustrezna« in »Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču« še dodatno kaže na dejstvo, da je sistem plač in nagrajevanja v podružnici premalo stimulativen in so zato potrebne določene spremembe. Delavci so zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, vendar bi se to moralo odraziti v višjih plačah ali drugih oblikah nagrajevanja.

Trenutni sistem nagrajevanja v podružnici po raziskavi sodeč ni dober. Potrebno bi bilo zagotoviti pravilna razmerja med plačami znotraj podružnice, kar pomeni, da bi bilo potrebno temeljito pregledati izhodiščne plače posameznikov, za vsak profil dela posebej. Kot kriterij pri popravljanju plač in posledično razmerja med plačami bi bilo potrebno

upoštevati znanje, delovne izkušnje, kompetence, proaktivnost, zavzetost oziroma samoiniciativnost in lojalnost do podružnice oziroma banke. Da bi podružnica zaposlenim lahko zagotovila plače, enakovredne ravnem plač na trgu, bi se bilo potrebo povezati s kadrovskim sektorjem banke, in z njihovo pomočjo pregledati plače v drugih podružnicah in drugih oddelkih in sektorjih banke. Za primerjavo bi bilo potrebno upoštevati enaka izhodišča (delovno mesto, znanje, izkušnje, proaktivnost, zavzetost …).

Po mnenju zaposlenih so tisti, ki so bolj obremenjeni, neustrezno stimulirani, kar pomeni, da bi nagrade morale biti v skladu z rezultati dela, kar bi še posebej stimuliralo tiste, ki so bolj obremenjeni z delom. Predlagam, da se stimulacija iz naslova prodajnih aktivnosti k mesečnim plačam deli po dveh ključih v razmerju 70:30. 70 % zneska se veže na dosežene rezultate posameznega meseca, 30 % pa vodja razdeli glede na ostale dejavnike, ki jih sam v nadaljevanju podrejenim obrazloži. S takšnim načinom delitve stimulacije zagotovimo, da posameznike, ki so prav tako vezani na plan, vendar ga zaradi narave dela ne morejo doseči, dodatno nagradimo in posledično stimuliramo za nadaljnje delo.
Predlagam tudi, da vodstvo podružnice oblikuje posebej denarna sredstva, ki bodo namenjena stimulaciji oziroma nagrajevanju zaposlenih v podpornih službah.
Poleg denarnih nagrad bi morali biti zaposleni nagrajeni tudi z drugimi oblikami (izobraževanja, napredovanja ipd). Predvsem je potrebno zagotoviti, da vodje pogosteje izrekajo pohvalo ali priznanja. V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomeni in jih spodbuja. Zelo velik učinek imajo te pohvale, če so javne.

Glede na to, da smo si ljudje različni, smo zadovoljni z različnimi oblikami nagrajevanja. Nekateri si želijo za nagrado več denarja, drugi javno pohvalo, tretji napredovanje, zato je najbolje, da nagrade kombiniramo. Pomembno je, da vodja svoje zaposlene dobro pozna, saj lahko le tako ve, s čim lahko njihovo zadovoljstvo poveča. Zaposleni so namreč tisti, ki v največji meri prispevajo k ustvarjanju vrednosti podjetja in so ena glavnih konkurenčnih prednosti vsakega podjetja.

4.3.2 Razvoj kariere

Najpomembneje za podjetje je, da ima kadre, ki so strokovno izobraženi in usposobljeni za opravljanje dela, zato mora podjetje poskrbeti, da jih izobražuje, usposablja in izpopolnjuje, saj bodo le tako zmožni opravljati zahtevano delo. Pri tem mora poleg svojih interesov upoštevati tudi osebni razvoj posameznika. Idealni sistemi razvoja kadrov se pričnejo s štipendiranjem, nadaljujejo se s pripravništvom in s prvo razporeditvijo na delovno mesto. Razvoj posameznika se nadaljuje z vključitvijo v kulturo organizacije in s pridobivanjem izkušenj, napredovanje pa je odvisno od njegovih sposobnosti in ambicij. To obdobje je najbolj intenzivna stopnja delovnega ciklusa, ki ji sledi bolj zrelo obdobje. V tem smislu bi lahko opredelili temeljno nalogo kadrovske funkcije z racionalnim

gospodarjenjem s kadri. Gospodarnost se tu nanaša na čim večji izkoristek vseh talentov, sposobnosti in razvojnih možnosti zaposlenih.

Z raziskavo v podružnici sem ugotovila, da zaposleni menijo, da trenutni sistem napredovanja znotraj podružnice ne omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje. Menijo tudi, da zaposleni glede na delo, ki ga opravljajo, nimajo realnih možnosti za napredovanje, poleg tega tudi večini zaposlenih kriteriji za napredovanje niso jasni oziroma poznani. Sama dimenzija organizacijske klime se odraža tudi pri merjenju zadovoljstva zaposlenih, kjer je bilo zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje ocenjeno povprečno.

Dejstvo je, da podružnica nima opredeljenega svojega notranjega sistema napredovanja. Zaposleni torej ne vedo, katere kriterije morajo izpolnjevati, da bodo sploh lahko napredovali. Predlagam, da vodstvo natančno opredeli kriterije za napredovanje in jih v pisni obliki tudi predstavi vsem sodelavcem podružnice. Če bodo zaposleni s kriteriji seznanjeni, si bodo v večji meri prizadevali za izpolnitev le-teh. Z boljšim delom in večjo zavzetostjo, bodo povečali korist za podružnico, nenazadnje bodo zaposleni ne glede na delo, ki ga opravljajo, imeli neke realne možnosti za napredovanje bodisi v okviru svojega dela, bodisi po hierarhični lestvici v podružnici. Menim tudi, da bi se morale vodje poslovalnic in vodstvo podružnice v večji meri posvečati iskanju in vzgoji svojih naslednikov. V majhni meri vodstvo to izvaja preko predlaganja perspektivnih kadrov, vendar s potrjenim predlogom se tudi zadeva konča. Te in bodoče perspektivne kadre bi bilo potrebno dodatno izobraževati tako na strokovnem področju kot na področjih, ki so močno povezani s stroko. Predlagam, da se z zaposlenimi, ki so v podružnici že perspektivni kadri, vodstvo sestane, pogovori in podrobneje pregleda posameznikov individualni razvojni načrt znotraj podružnice do sedaj in predlaga smernice razvoja za v prihodnje.

SKLEP

V sodobnem gospodarstvu je eden ključnih pogojev za poslovno uspešnost zadovoljstvo zaposlenih. Konkurenčnost in rast podjetja se lahko dosegata s sodelavci, ki čutijo, da jih obdaja delovno okolje, v katerem lahko najdejo možnosti za poklicni kot osebni razvoj.
V prihodnje bodo konkurenčne prednosti ustvarjala tista podjetje, ki bodo oziroma že zaznavajo, da postajata talent in voditeljstvo vse redkejša vira, kar je pomembno zlasti za podjetja, v katerih so ljudje ključni vir uspešnosti, ter da je čustveno zadovoljstvo sodelavcev bolj pomembno kot kdaj prej, ključ do njega pa je usklajenost delovnega in zasebnega življenja ter pripadnost in vključenost sodelavcev v delovanje podjetja.

Organizacijska klima predstavlja skupek vseh značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Je izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v podjetju in v kolikor so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni

s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni. Podjetje se zaradi vsega tega hitreje razvija in dosega boljše rezultate.

V specialističnem delu sem predstavila pregled teorije organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih s poudarkom na raziskavi in analizi le-te v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke. Skozi teoretično vsebinsko raziskovanje s pomočjo domače in tuje strokovne literature in virov ter kvalitativno raziskovalno študijo primera podružnice SA-ŠA sem proučila klimo v podružnici s poudarkom po posameznih dimenzijah klime, kar je predstavljalo svetovalno poročilo vodstvu podružnice, za izboljšanje kritičnih dimenzij klime znotraj podružnice. Metodologija, ki sem jo pri raziskovalnem delu uporabila, temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne študije primera z uporabo različnih kvalitativnih raziskovalnih metod, ki ta pristop raziskovanja določajo. S pomočjo metode anketiranja sem opravila raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih znotraj podružnice in raziskavo glede zadovoljstva strank s podružnico.

V uvodu specialističnega dela sem postavila dve tezi, ki sem ju skozi delo preverila. Hipotezo H1, po kateri se zaznavanje organizacijske klime razlikuje med zaposlenimi, glede na delo, ki ga opravljajo, sem potrdila, ker so rezultati pokazali, da je zaznavanje posameznih dimenzij klime različno, glede na to, kdo v podružnici kaj dela. Prav tako sem potrdila hipotezo H2, po kateri se zadovoljstvo zaposlenih v podružnici razlikuje od zadovoljstva strank podružnice.

Sami rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni v podružnici Savinjsko-Šaleška nezadovoljni z nagrajevanjem in razvojem kariere. Nagrajevanje ni obravnavano ustrezno, pri čemer ne gre le za višino plač, temveč tudi za plačna razmerja. Zaposleni v podružnici so prav tako nezadovoljni z razvojem kariere, največje nezadovoljstvo je glede napredovanja, kjer zaposleni menijo, da kriteriji za napredovanje niso jasni in tudi sistem napredovanja ni najboljši. Rezultati ankete pa kažejo tudi, da so prednosti proučevane organizacije predvsem v odnosu do kakovosti, motivacija in zavzetost zaposlenih sta ocenjeni dobro, strokovna usposobljenost in učenje ter inovativnost, iniciativnost so ocenjeni prav tako solidno. Zaposleni so najbolj zadovoljni z neposredno nadrejenim, z možnostjo za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve, s sodelavci in z delom. Menim, da je na splošno zadovoljstvo zaposlenih ocenjeno solidno.

Raziskava in njeni podatki predstavljajo pripomoček, ki bodo uporabljeni pri oblikovanju nadaljnjih ciljev in ukrepov, hkrati pa podajajo vodstvu podružnice, v okviru njihovih zmožnosti in planov, osnovo za nadaljnje izboljšanje pogojev dela.
Podružnica si mora prizadevati za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pozitivno videnje podružnice, kar predstavlja dolgoročni pogoj za učinkovito delo ter boljše rezultate dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Andrejčič, R. (1994). *Globalni in kadrovski management.* Kranj: Moderna organizacija.
3. Aš, M. (2004). *Organizacijska klima in delo z zaposlenimi v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o.*(diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Benett, P. (1998). *Organizational Behaviour*. London: Phil Douglas Publisher.
5. Berginc, J., & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu.* Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
6. Bernik, J. (1998). *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Bojc, S. (2009, 26.maj). Zdaj je čas za krepitev pripadnosti zaposlenih. *Delo*, str. 19.
8. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, B. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate. Managerial Implications for a Fast Paced World.* Durham: Duke University.
10. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere.* Koper: Znanstveno – raziskovalno središče Republike Slovenije.
12. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Florjančič J., & Paape B. (2004). *Kadri in management*: Kranj: Moderna organizacija.
15. Gillmer, B. (1969). *Industrijska psihologija.* Ljubljana: Cankarjeva založba.
16. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih.* Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
17. Goleman, D., Boyatzis, & R., Mckee, A. (2002). *Prvinsko vodenje.* Ljubljana: GV Založba.
18. Habeck, M. M., Kröger, F., & Träm, R. M. (2000). *Čas združitve: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
19. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju.* Ljubljana: GV založba.
20. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje.* Ljubljana: Fakulteta za upravo.
21. Ivanuša, B. M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja.* Maribor: Pro-Andy.
22. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli.* Radovljica: Didakta.
23. Jereb, J. (1987). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov.* Kranj: Moderna organizacija.
24. Jurman, B. (1981). *Človek in delo.* Ljubljana: Mladinska knjiga.

25. Kaltnekar, Z. (2000). Delovni čas in kakovost delovnega življenja. *Industrijska demokracija*, (6-7), 14-19.
26. Kavar, V. A. (1995). Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. *Moderna organizacija*, (4), 209-216.
27. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije.* Ljubljana: Državna založba Slovenije.
28. Kavčič, B. (2008). *Organizacijska kultura.* Celje: Visoka komercialna šola.
29. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih.* Ljubljana : Državna založba Slovenije.
30. Lipičnik, B., & Možina, S. (1987). *Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta
31. Lipičnik, B. (1994). *Organizacija kot orodje pri vodenju.* Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
32. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov.* Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
33. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije.* Maribor: Založba obzorja.
37. Mah, L. M. (2003). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju »Mavrica«* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
38. Martin, J. (1998). *Organizational Behaviour*. The University of Hull: International Thomson Business Press.
39. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o..
40. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
41. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje.* Maribor: Založba obzorja.
43. Možina, S. et. al (1998). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. NLB d.d. (2005). *Letni pogovor v Novi Ljubljanski banki d.d., Ljubljana* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
45. NLB d.d. (2005*). Metode spremljanja uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih v poslovnih mrežah NLB d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: NLB d.d.
46. NLB – *Banka danes*. Letno poročilo Skupine NLB. Najdeno 26.avgust 2009 na spletnem naslwww.nlb.si/letna-procila
47. Pavlin, M. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Polajnar, A., Buchmeister, B., Leber, M. (2001). *Proizvodni management.* Maribor: Fakulteta za strojništvo.

49. Priročnik letni pogovor v Novi Ljubljanski banki d.d. (2005). Ljubljana: NLB d.d.
50. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Rozman, R., Kovač J., & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Rus, V. S. (2004). *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
54. Sabadin A., Bajec B. (2009, 7. marec*).* Organizacijska klima in njen pomen za podjetje. *Dnevnik*, str. 39.
55. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
56. Smith Jane (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima.* Ljubljana: NetGuide.
57. Svetlik I. (2009, 7 marec.) Poudarek na dvigovanju kakovosti človeških virov. *Dnevnik*, str. 38.
58. Šinkovec, J. (1992). *Temelji podjetništva*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
59. Tavčar, I. M. (2005). *Skriti zakladi znanja: Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
60. Tavčar, I. M. (2006). *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za management
61. Tavčar, R. (2004): Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez številk. HRM: *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, (6),* 46-49.
62. Treven, S.(1998). *Management človeških virov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Torrington, D. & Hal, L. (1991*). Personnel Management: A New Approach*. New York: Prentice-Hall.
64. Urbas, U. (2009, 19. November). Delavci so bogastvo. *Finance,* str. 20.
65. Veliki poslovni priročnik (2001). Ljubljana: Mladinska knjiga.
66. Vojvoda, S. (2008). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Seaway group (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Vrčko, M., & Erjavšek, B. (1998). *Drugačen način organiziranja podjetij*: Ljubljana: Biro Praxis.
68. Zupan, N. (1999): *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne.* Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik SiOK za zaposlene v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **1**
Priloga 2: Statistični podatki po posameznih dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke izračunani s programom Excel **5**
Priloga 3: Statistični podatki po posameznih dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke izračunani s programom Excel **10**
Priloga 4: Vprašalnik za poslovne partnerje oziroma stranke Podružnice Savinjsko-Šaleška nove Ljubljanske banke **15**
Priloga 5: Statistični podatki ankete zadovoljstva poslovnih partnerjev oziroma strank Podružnice Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke izračunani s programom Excel **17**

KAZALO TABEL V PRILOGI

Tabela 1: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo odnos do kakovosti **5**
Tabela 2: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo inovativnost, iniciativnost **5**
Tabela 3: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo motivacija in zavzetost **5**
Tabela 4: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo pripadnost organizaciji **6**
Tabela 5: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo notranji odnosi **6**
Tabela 6: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo strokovna usposobljenost **6**
Tabela 7: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo poznavanje poslanstva in vizije **7**
Tabela 8: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo vodenje **7**
Tabela 9: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo organiziranost **7**
Tabela 10: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo notranje komuniciranje **8**

Tabela 11: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo razvoj kariere **8**
Tabela 12: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo nagrajevanje **8**
Tabela 13: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo zadovoljstvo pri delu **9**
Tabela 14: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo odnos do kakovosti glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **10**
Tabela 15: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo inovativnost, iniciativnost glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **10**
Tabela 16: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo motivacija in zavzetost glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **10**
Tabela 17: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo pripadnost organizaciji glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **11**
Tabela 18: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo notranji odnosi glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **11**
Tabela 19: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo strokovna usposobljenost glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **11**
Tabela 20: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo poznavanje poslanstva glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **12**
Tabela 21: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo vodenje glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **12**
Tabela 22: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo organiziranost glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **12**
Tabela 23: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo notranje komuniciranje glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **13**
Tabela 24: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo razvoj kariere glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **13**
Tabela 25: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo nagrajevanje glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **13**

Tabela 26: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo zadovoljstvo pri delu glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke **14**
Tabela 27: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za zadovoljstvo partnerjev oziroma strank Podružnice Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke..... **17**

Priloga 1: Vprašalnik SiOK za zaposlene v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v NLB d.d.,Ljubljana, Podružnici Savinjsko-Šaleška (SA-ŠA)

Marec 2009

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

V okviru podiplomskega specialističnega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam specialistično delo pod mentorstvom dr. Sandre Penger. V svojem delu bom obravnavala področje organizacijske klime ter skušala ugotoviti kakšna je organizacijska klima v naši podružnici.

Pred vami je vprašalnik s pomočjo katerega želim ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemamo podružnico in kako se v njej počutimo. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo prikazani samo skupinsko.

Vprašalnik izpolnite tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani posamezne trditve. Prosim vas, da vprašalnik izpolnite na svojem delovnem mestu, saj je od tega močno odvisna kvaliteta rezultatov. Pri izpolnjevanju je pomembno, da se ne zadržujete preveč pri posamezni trditvi. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici. Izpolnjene vprašalnike prosim oddajte svojemu vodji, le te pa prosim, da jih oddajo ga. Ireni Hočevar, in sicer najkasneje do srede, 25. marca 2009.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

Klavdija Grobelšek

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma ne strinjanje s posameznimi trditvami.

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

1. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1 2 3 4 5
2. Delovni sestanki so redni.	1 2 3 4 5
3. Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	1 2 3 4 5

4. Podružnica SA-ŠA zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1 2 3 4 5
5. V podružnici SA-ŠA cenimo delo svojih sodelavcev.	1 2 3 4 5
6. Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1 2 3 4 5
7. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1 2 3 4 5
8. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1 2 3 4 5
9. V podružnici SA-ŠA odpravljamo ukazovalno vodenje.	1 2 3 4 5
10. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1 2 3 4 5
11. Zaposleni v podružnici SA-ŠA smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1 2 3 4 5
12. V podružnici SA-ŠA imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1 2 3 4 5
13. V podružnici SA-ŠA med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1 2 3 4 5
14. Zaposleni zunaj podružnice SA-ŠA pozitivno govorijo o njej.	1 2 3 4 5
15. Konflikte rešujemo v skupno korist.	1 2 3 4 5
16. Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljamo.	1 2 3 4 5
17. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1 2 3 4 5
18. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1 2 3 4 5
19. Razmerja med plačami zaposlenih v podružnici SA-ŠA so ustrezna.	1 2 3 4 5
20. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1 2 3 4 5
21. Zaposleni se učimo drug od drugega.	1 2 3 4 5
22. Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1 2 3 4 5
23. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.	1 2 3 4 5
24. V podružnici SA-ŠA se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi – ne le naši vodje.	1 2 3 4 5
25. Zaposleni ne bi zapustili podružnice SA-ŠA, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1 2 3 4 5
26. Podružnica SA-ŠA ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1 2 3 4 5
27. Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1 2 3 4 5
28. Naša podružnica SA-ŠA ima velik ugled znotraj NLB d.d. Ljubljana	1 2 3 4 5
29. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1 2 3 4 5
30. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1 2 3 4 5
31. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podružnice SA-ŠA.	1 2 3 4 5

32. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1 2 3 4 5
33. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah znotraj podružnice SA-ŠA, dobimo dovolj informacij.	1 2 3 4 5
34. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5
35. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1 2 3 4 5
36. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 2 3 4 5
37. Politika in cilji podružnice SA-ŠA so jasni vsem zaposlenim.	1 2 3 4 5
38. Zaposleni cilje podružnice SA-ŠA sprejemajo za svoje.	1 2 3 4 5
39. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1 2 3 4 5
40. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1 2 3 4 5
41. Zaposleni v podružnici SA-ŠA se zavedamo nujnosti sprememb.	1 2 3 4 5
42. V podružnici SA-ŠA vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5
43. Zaposlitev v podružnici SA-ŠA je varna oz. zagotovljena.	1 2 3 4 5
44. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1 2 3 4 5
45. Vsi v podružnici SA-ŠA smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu od nas zahteva.	1 2 3 4 5
46. Sistem usposabljanja je dober.	1 2 3 4 5
47. Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.	1 2 3 4 5
48. Vodstvo podružnice SA-ŠA posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1 2 3 4 5
49. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1 2 3 4 5
50. Zaposleni v podružnici SA-ŠA smo zavzeti za svoje delo.	1 2 3 4 5
51. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1 2 3 4 5
52. Ponosni smo, da smo zaposleni v podružnici SA-ŠA.	1 2 3 4 5
53. V podružnici SA-ŠA so zadolžitve jasno opredeljene.	1 2 3 4 5
54. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1 2 3 4 5
55. V podružnici SA-ŠA se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1 2 3 4 5
56. V podružnici SA-ŠA so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1 2 3 4 5
57. V podružnici SA-ŠA so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

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

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen

Zadovoljstvo	Stopnja zadovoljstva				
58. z delom	1	2	3	4	5
59. z vodstvom podružnice SA-ŠA	1	2	3	4	5
60. s sodelavci	1	2	3	4	5
61. z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
62. z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
63. s plačo	1	2	3	4	5
64. z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
65. z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
66. s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu (prosim vas, da obkrožite ustrezno številko pred odgovorom).

67. Spol
1) moški
2) ženski

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

69. Stopnja izobrazbe
1) srednja šola ali manj
2) višja, visoka strokovna šola ali univerzitetna izobrazba
3) specializacija ali magisterij

70. Koliko časa ste že zaposleni v Podružnici SA-ŠA
1) do 5 let
2) od 5 do 10 let
3) od 10 do 20 let
4) več kot 20 let

71. V podružnici sem zaposlen(a):
1) kot vodja
2) kot bančni komercialist za fizične osebe
3) kot bančni komercialist za pravne osebe
4) kot bančni delavec za podporo poslovanju

Priloga 2: Statistični podatki po posameznih dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke izračunani s programom Excel

Tabela 1: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo odnos do kakovosti

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	St. odklon	Varianca
V podružnici SA-ŠA imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	3,697	4,000	4,000	0,744	0,553
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	4,171	4,000	4,000	0,615	0,379
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,250	4,000	4,000	0,671	0,451
Odnos do kakovosti	4,039	4,000	4,000	0,053	0,005

Tabela 2: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo inovativnost, iniciativnost

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	St. odklon	Varianca
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	3,263	3,000	3,000	0,879	0,773
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljamo	4,039	4,000	4,000	0,658	0,433
V podružnici SA-ŠA se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi – ne le naši vodje	3,829	4,000	4,000	0,937	0,879
Zaposleni v podružnici SA-ŠA se zavedamo nujnosti sprememb	4,013	4,000	4,000	0,752	0,566
Inovativnost, iniciativnost	3,786	4,000	4,000	0,109	0,030

Tabela 3: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo motivacija in zavzetost

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	St. odklon	Varianca
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen	3,671	4,000	4,000	0,894	0,800
V podružnici SA-ŠA vodje cenijo dobro opravljeno delo	3,934	4,000	4,000	0,864	0,746
Vsi v podružnici SA-ŠA smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu od nas zahteva	4,026	4,000	4,000	0,811	0,657
V podružnici SA-ŠA so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	4,197	4,000	4,000	0,795	0,632
Zaposleni v podružnici SA-ŠA smo zavzeti za svoje delo	4,000	4,000	4,000	0,669	0,447
Motivacija in zavzetost	3,966	4,000	4,000	0,078	0,015

Tabela 4: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo pripadnost organizaciji

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
Zaposleni zunaj podružnice SA-ŠA pozitivno govorijo o njej	3,447	4,000	4,000	0,923	0,852
Zaposleni ne bi zapustili podružnice SA-ŠA, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	2,987	3,000	3,000	1,057	1,118
Naša podružnica SA-ŠA ima velik ugled znotraj NLB d.d. Ljubljana	3,461	4,000	4,000	0,924	0,854
Zaposlitev v podružnici SA-ŠA je varna oz. zagotovljena	3,368	3,000	4,000	1,049	1,101
Ponosni smo, da smo zaposleni v podružnici SA-ŠA	3,882	4,000	4,000	0,811	0,657
Pripadnost organizaciji	3,429	4,000	4,000	0,092	0,030

Tabela 5: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo notranji odnosi

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
V podružnici SA-ŠA cenimo delo svojih sodelavcev	3,632	4,000	4,000	0,792	0,627
Ljudje si medsebojno zaupajo	3,382	4,000	4,000	0,873	0,762
V podružnici SA-ŠA med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	3,000	3,000	3,000	0,946	0,895
Konflikte rešujemo v skupno korist	3,658	4,000	4,000	0,852	0,725
Odnosi med zaposlenimi so dobri	3,868	4,000	4,000	0,951	0,904
Notranji odnosi	3,508	4,000	4,000	0,060	0,011

Tabela 6: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo strokovna usposobljenost

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
Podružnica SA-ŠA zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	4,197	4,000	4,000	0,629	0,395
Zaposleni se učimo drug od drugega	4,013	4,000	4,000	0,734	0,539
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	3,447	4,000	4,000	0,894	0,800
Sistem usposabljanja je dober	3,921	4,000	4,000	0,739	0,546
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	3,829	4,000	4,000	0,801	0,627
Strokovna usposobljenost	3,882	4,000	4,000	0,087	0,017

Tabela 7: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo poznavanje poslanstva in vizije

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni	2,803	3,000	3,000	0,974	0,948
Podružnica SA-ŠA ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja	3,684	4,000	4,000	0,862	0,742
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni	3,132	3,000	3,000	1,030	1,062
Politika in cilji podružnice SA-ŠA so jasni vsem zaposlenim	3,592	4,000	4,000	0,861	0,742
Zaposleni cilje podružnice SA-ŠA sprejemajo za svoje	3,474	3,500	3,000	0,850	0,723
Poznavanje poslanstva in vizije	3,337	3,500	3,000	0,073	0,019

Tabela 8: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo vodenje

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
V podružnici SA-ŠA odpravljamo ukazovalno vodenje	2,987	3,000	4,000	1,070	1,145
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	3,895	4,000	4,000	0,754	0,568
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo	3,145	3,000	4,000	0,983	0,966
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	4,026	4,000	4,000	0,725	0,526
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	4,237	4,000	4,000	0,776	0,602
Vodenje	3,658	4,000	4,000	0,138	0,061

Tabela 9: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo organiziranost

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno	3,474	4,000	4,000	0,881	0,776
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu	4,026	4,000	4,000	0,743	0,552
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podružnice SA-ŠA	3,895	4,000	4,000	0,804	0,647
V podružnici SA-ŠA so zadolžitve jasno opredeljene	3,711	4,000	4,000	0,704	0,495
V podružnici SA-ŠA so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih	3,316	3,000	4,000	0,831	0,690
Organiziranost	3,684	4,000	4,000	0,063	0,010

Tabela 10: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo notranje komuniciranje

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
Delovni sestanki so redni	4,263	5,000	5,000	0,951	0,904
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah znotraj podružnice SA-ŠA, dobimo dovolj informacij	2,921	3,000	3,000	1,073	1,152
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	3,776	4,000	4,000	0,837	0,700
Vodstvo podružnice SA-ŠA posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	3,579	4,000	4,000	0,907	0,823
V podružnici SA-ŠA se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	3,711	4,000	4,000	0,971	0,943
Notranje komuniciranje	3,650	4,000	4,000	0,078	0,022

Tabela 11: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo razvoj kariere

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	2,789	3,000	3,000	0,991	0,982
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	2,737	3,000	3,000	1,056	1,115
Zaposleni v podružnici SA-ŠA smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	3,487	4,000	4,000	0,803	0,645
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	3,039	3,000	3,000	1,044	1,091
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	2,579	3,000	3,000	1,042	1,086
Razvoj kariere	2,926	3,000	3,000	0,095	0,031

Tabela 12: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo nagrajevanje

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
Razmerja med plačami zaposlenih v podružnici SA-ŠA so ustrezna	2,289	2,000	2,000	1,049	1,100
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu	2,526	3,000	3,000	1,118	1,249
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	3,658	4,000	4,000	0,717	0,515
Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani	2,934	3,000	3,000	0,951	0,904
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	3,329	4,000	4,000	1,018	1,037
Nagrajevanje	2,947	3,000	3,000	0,138	0,062

Tabela 13: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo zadovoljstvo pri delu

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
z delom	4,053	4,000	4,000	0,583	0,339
z vodstvom podružnice SA-ŠA	3,421	3,000	3,000	0,862	0,744
s sodelavci	4,184	4,000	5,000	0,823	0,677
z neposredno nadrejenim	4,408	5,000	5,000	0,764	0,584
z možnostmi za napredovanje	3,237	3,000	4,000	0,972	0,944
s plačo	2,934	3,000	3,000	0,951	0,904
z delovnimi pogoji	3,645	4,000	4,000	0,913	0,834
z možnostmi za izobraževanje	4,224	4,000	4,000	0,598	0,358
s stalnostjo zaposlitve	4,250	4,000	4,000	0,631	0,398
Zadovoljstvo pri delu	3,817	4,000	4,000	0,144	0,049

Priloga 3: Statistični podatki po posameznih dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke izračunani s programom Excel

Tabela 14: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo odnos do kakovosti glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	4,167	4,000	4,000	0,472	0,687
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,974	4,000	4,000	0,435	0,660
kot bančni komercialist za pravne osebe	4,034	4,000	4,000	0,516	0,718
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,833	4,000	4,000	0,806	0,898
Odnos do kakovosti	4,002	4,000	4,000	0,021	0,093

Tabela 15: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo inovativnost, iniciativnost glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	4,146	4,000	4,000	0,541	0,736
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,654	4,000	4,000	0,611	0,782
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,740	4,000	4,000	0,835	0,914
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,625	4,000	4,000	0,234	0,484
Inovativnost, iniciativnost	3,791	4,000	4,000	0,046	0,156

Tabela 16: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo motivacija in zavzetost glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	4,200	4,000	4,000	0,493	0,702
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,785	4,000	4,000	0,938	0,969
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,947	4,000	4,000	0,654	0,809
kot bančni delavec za podporo poslovanju	4,200	4,000	4,000	0,360	0,600
Motivacija in zavzetost	4,033	4,000	4,000	0,046	0,136

Tabela 17: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo pripadnost organizaciji glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	3,867	4,000	4,000	0,649	0,806
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,108	3,000	4,000	0,988	0,994
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,339	3,000	4,000	1,043	1,021
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,600	4,000	4,000	0,240	0,490
Pripadnost organizaciji	3,478	3,500	4,000	0,103	0,212

Tabela 18: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo notranji odnosi glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	3,817	4,000	4,000	0,416	0,645
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,554	4,000	4,000	0,647	0,804
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,435	4,000	4,000	0,949	0,974
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,900	4,000	4,000	0,290	0,539
Notranji odnosi	3,676	4,000	4,000	0,063	0,165

Tabela 19: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo strokovna usposobljenost glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	4,283	4,000	4,000	0,503	0,709
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,631	4,000	4,000	0,725	0,852
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,806	4,000	4,000	0,640	0,800
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,800	4,000	4,000	0,560	0,748
Strokovna usposobljenost	3,880	4,000	4,000	0,007	0,054

Tabela 20: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo poznavanje poslanstva glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	3,683	4,000	4,000	0,716	0,846
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,200	3,000	4,000	1,052	1,026
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,258	3,000	3,000	0,979	0,989
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,700	4,000	4,000	0,410	0,640
Strokovna usposobljenost	3,460	3,500	4,000	0,064	0,151

Tabela 21: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo vodenje glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	3,967	4,000	4,000	0,932	0,966
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,554	4,000	4,000	0,832	0,912
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,597	4,000	4,000	1,021	1,011
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,700	4,000	4,000	0,410	0,640
Vodenje	3,704	4,000	4,000	0,055	0,144

Tabela 22: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo organiziranost glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	4,133	4,000	4,000	0,482	0,694
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,538	4,000	4,000	0,802	0,896
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,597	4,000	4,000	0,712	0,844
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,700	4,000	4,000	0,210	0,458
Organiziranost	3,742	4,000	4,000	0,052	0,170

Tabela 23: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo notranje komuniciranje glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	4,200	4,000	4,000	0,560	0,748
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,385	4,000	4,000	1,129	1,063
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,539	4,000	4,000	1,145	1,070
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,800	4,000	4,000	0,360	0,600
Notranje komuniciranje	3,731	4,000	4,000	0,120	0,203

Tabela 24: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo razvoj kariere glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	3,467	3,000	3,000	0,816	0,903
kot bančni komercialist za fizične osebe	2,538	3,000	3,000	1,233	1,110
kot bančni komercialist za pravne osebe	2,810	3,000	3,000	1,083	1,041
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,300	3,000	3,000	0,410	0,640
Razvoj kariere	3,029	3,000	3,000	0,098	0,180

Tabela 25: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo nagrajevanje glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	3,367	4,000	4,000	0,766	0,875
kot bančni komercialist za fizične osebe	2,462	2,000	4,000	1,387	1,178
kot bančni komercialist za pravne osebe	2,845	3,000	3,000	1,273	1,128
kot bančni delavec za podporo poslovanju	3,600	4,000	4,000	0,240	0,490
Nagrajevanje	3,068	3,500	4,000	0,207	0,272

Tabela 26: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za dimenzijo zadovoljstvo pri delu glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v Podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
kot vodja	4,139	4,000	4,000	0,675	0,822
kot bančni komercialist za fizične osebe	3,709	4,000	4,000	0,804	0,897
kot bančni komercialist za pravne osebe	3,755	4,000	4,000	0,929	0,964
kot bančni delavec za podporo poslovanju	4,111	4,000	4,000	0,765	0,875
Zadovoljstvo pri delu	3,929	4,000	4,000	0,008	0,051

Priloga 4: Vprašalnik za poslovne partnerje oziroma stranke Podružnice Savinjsko-Šaleška nove Ljubljanske banke

Spoštovani!

V okviru podiplomskega specialističnega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam specialistično delo pod mentorstvom dr. Sandre Penger. V svojem delu bom obravnavala področje organizacijske klime ter skušala ugotoviti kakšna je organizacijska klima v naši podružnici.

Pred vami je vprašalnik s pomočjo katerega želim ugotoviti, kako vi zaznavate organizacijsko klimo v NLB, Podružnici Savinjsko Šaleška. Podatke o vseh sodelujočih bom obravnavala kot zaupne podatke, v nalogi in analizah se ne bo nikoli pojavilo ime kateregakoli podjetja.

Izpolnjeni anketni vprašalnik vložite v priloženo ovojnico in ga najkasneje do 20.5.2009 pošljite na moj domači naslov:

KLAVDIJA GROBELŠEK
Planinčeva ulica 10
3000 Celje

Za Vaš čas in sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

Klavdija Grobelšek

V nadaljevanju so našteti dejavniki, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo podjetij. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva pri naštetem dejavniku tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1 zelo nezadovoljni	2 nezadovoljni	3 srednje zadovoljni	4 zadovoljni	5 zelo zadovoljni

KAKO STE ZADOVOLJNI

1. s Podružnico SA-ŠA	1 2 3 4 5
2. s poslovalnico, ki jo največkrat obiščete	1 2 3 4 5
4. s primernostjo poslovnih prostorov za poslovni razgovor	1 2 3 4 5
5. z zagotavljanjem diskretnosti pri poslovanju	1 2 3 4 5
6. z zaposlenimi v banki	1 2 3 4 5
7. s hitrostjo odzivanja zaposlenih na vaša vprašanja	1 2 3 4 5
8. z osebnim pristopom zaposlenih (prijaznost, pozdrav, posvečanje stranki)?	1 2 3 4 5

9. z informiranjem in svetovanjem zaposlenih?	1 2 3 4 5
10. s strokovnostjo in hitrostjo izvedbe storitve?	1 2 3 4 5
11. z zanesljivostjo in pravočasnostjo izvedbe storitve	1 2 3 4 5
12. z reševanjem problemov, če se pojavijo	1 2 3 4 5
13. z dostopnostjo pristojnih oseb, ki odločajo o pogojih poslovanja	1 2 3 4 5
14. z upoštevanjem in držanjem dogovorov	1 2 3 4 5

Podatki o anketirancu (prosim vas, da obkrožite ustrezno številko pred odgovorom).

15.Spol sogovornika
Moško
Ženska

16. Velikost podjetja
Veliko
Srednje
Malo samostojni podjetnik
Ostalo_____

17. Koliko časa ste komitent Podružnice SA-ŠA
do 5 let
od 5 do 10 let
več kot 10 let

Priloga 5: Statistični podatki ankete zadovoljstva poslovnih partnerjev oziroma strank Podružnice Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke izračunani s programom Excel

Tabela 27: Aritmetična sredina, mediana, modus, Standardni odklon in varianca za zadovoljstvo partnerjev oziroma strank Podružnice Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke

	Aritmetična sredina	**Mediana**	**Modus**	**St. odklon**	**Varianca**
s Podružnico SA-ŠA	4,000	4,000	4,000	0,943	0,889
s poslovalnico, ki jo največkrat obiščete	4,389	4,500	5,000	0,678	0,460
s primernostjo poslovnih prostorov za poslovni razgovor	4,167	4,000	4,000	0,687	0,472
z zagotavljanjem diskretnosti pri poslovanju	4,444	4,500	5,000	0,598	0,358
z zaposlenimi v banki	4,389	4,500	5,000	0,678	0,460
s hitrostjo odzivanja zaposlenih na vaša vprašanja	4,278	4,000	4,000	0,558	0,312
z osebnim pristopom zaposlenih (prijaznost, pozdrav, posvečanje stranki)?	4,778	5,000	5,000	0,533	0,284
z informiranjem in svetovanjem zaposlenih?	3,778	4,000	4,000	0,975	0,951
s strokovnostjo in hitrostjo izvedbe storitve?	4,167	4,000	4,000	0,833	0,694
z zanesljivostjo in pravočasnostjo izvedbe storitve	4,500	5,000	5,000	0,601	0,361
z reševanjem problemov, če se pojavijo	4,167	4,000	4,000	0,833	0,694
z dostopnostjo pristojnih oseb, ki odločajo o pogojih poslovanja	4,000	4,000	5,000	1,202	1,444
z upoštevanjem in držanjem dogovorov	4,444	5,000	5,000	0,956	0,914
Kako ste zadovoljni	4,269	4,000	4,000	0,193	0,105