

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

KATJA ERJAVŠEK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**KAKO ORGANIZACIJSKA KLIMA VPLIVA NA
USPEŠNOST PODJETJA**

Ljubljana, junij 2003

KATJA ERJAVŠEK

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem
avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom
_____, in dovolim objavo
diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	2
2.1. KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	2
2.2. ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME.....	3
2.3. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME.....	6
2.4. MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME.....	7
2.5. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	9
2.6. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI	11
2.6.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	11
2.6.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.....	12
2.6.3. Organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih in povezave med njimi.....	13
3. ORGANIZACIJSKA KLIMA V SLOVENIJI.....	14
3.1. PROJEKT SiOK.....	14
3.2. VPRAŠALNIK SiOK.....	15
3.3. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	15
3.3.1. Organiziranost.....	15
3.3.2. Strokovna usposobljenost in učenje.....	16
3.3.3. Odnos do kakovosti	16
3.3.4. Nagrajevanje.....	16
3.3.5. Notranje komuniciranje in informiranje.....	16
3.3.6. Notranji odnosi.....	16
3.3.7. Vodenje.....	17
3.3.8. Pripadnost organizaciji.....	17
3.3.9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	17
3.3.10. Motivacija in zavzetost.....	17
3.3.11. Razvoj kariere.....	17
3.3.12. Inovativnost, iniciativnost.....	18
4. ORGANIZACIJSKA KLIMA V BANKI X.....	18
4.1. PREDSTAVITEV BANKE X.....	18
4.1.1. Dejavnosti.....	18
4.1.2. Organizacijska struktura.....	19
4.2. PREDSTAVITEV REZULATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME V BANKI X.....	21
4.2.1. Vprašalnik.....	21
4.2.2. Vzorčenje in anketiranci.....	22
4.3. PRIKAZ IN ANALIZA REZULTATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V BANKI X.....	22
4.3.1. Analiza rezultatov organizacijske klime po kategorijah.....	22
4.3.2. Ocena zadovoljstva pri delu.....	25

5. ANALIZA PODATKOV.....	27
5.1. SKUPNE RAZSEŽNOSTI PODATKOV.....	27
5.1.1. Rezultati merjenja skupnih razsežnosti podatkov.....	27
5.1.2. Zanesljivost vprašalnika in faktorjev.....	32
5.1.3. Veljavnost vprašalnika in faktorjev.....	32
5.2. ODVISNOST MED SPREMENLJIVKAMI.....	33
5.2.1. Analiza odvisnosti med faktorji organizacijske klime in kazalniki uspešnosti banke X.....	33
5.2.2. Interpretacija rezultatov analize odvisnosti podatkov.....	36
5.2.3. Analiza odvisnosti med posameznimi trditvami o organizacijski klimi in kazalniki uspešnosti banke X.....	38
 6. SKLEP.....	 39
 7. LITERATURA.....	 41
 8. VIRI.....	 42

1. UVOD

Podjetja se danes srečujejo z vse hitrejšim družbenim in gospodarskim razvojem. Sposobnost prilagajanja novim tržnim razmeram zahteva večjo dinamiko in raznolikost podjetij. Ta se med seboj razlikujejo zaradi različnih dejavnikov. Odvisna so od panoge oziroma dejavnosti s katero se ukvarjajo, od velikosti, od različne organizacijske strukture in seveda od zaposlenih.

Tu se nam zastavi vprašanje, kaj je tisto, kar je danes v podjetju najbolj dragoceno? Odgovor je – zaposleni. Gruban (1997, str. 17) trdi: »Če hoče biti združba danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja.« Zaposleni so srce vsake organizacije. Ne pomaga še tako dobra tehnologija, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih kadrov, ki bi ravnali z njo. Ne zadostuje niti velik kapital, če ne znamo pravilno razpolagati z njim. Torej je v veliki meri prav od ljudi, ki delajo v neki organizaciji odvisno, ali bo ta zaživela in uspela.

Organizacijska klima oziroma ozračje v združbi je odvisno od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, načina vodenja, medsebojnih odnosov, počutja v organizaciji, motiviranja in nagrajevanja ter interesov in želj zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Najbolj preprosto povedano je klima odraz vedenja posameznikov in tvorjenja odnosov v organizaciji.

Cilj mojega diplomskega dela pa ni samo raziskovati organizacijsko klimo in njene dimenzije, ampak se osredotočiti na vpliv le-te na poslovno uspešnost podjetja. Najprej bom predstavila pojem organizacijske klime in nato s pomočjo statističnih metod raziskala, ali obstaja povezava med rezultati meritve klime v podjetju in poslovnim rezultatom podjetja.

V diplomskem delu sem uporabila več metod proučevanja organizacijske klime. V teoretičnem delu gre predvsem za deskriptijsko metodo in metodo klasifikacije, s katerima sem predstavila sam pojem organizacijske klime in njene značilnosti. V empiričnem delu sem podatke statistično obdelala. Pomagala sem si s programoma Excel in SPSS v okolju Windows.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V uvodnem delu predstavljam osnovni namen in cilj dela. S tem želim bralcu omogočiti kratek vpogled v to, kaj je predmet obravnave dela.

V drugem delu najprej predstavim sam pojem organizacijske klime in zgodovino njenega raziskovanja. Nato opredelim značilnosti organizacijske klime in poizkušam pojasniti, zakaj jo merimo in kako jo lahko spreminjamo. Sledi obravnava vprašanja sorodnih pojmov, kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Zanimajo me predvsem razlike in povezave med njimi.

Tretje poglavje namenjam organizacijski klimi v Sloveniji. Predstavim projekt SiOK (slovenska organizacijska klima), ki je nastal v začetku leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Bralca seznanim z vprašalnikom za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah, katerega sem tudi sama uporabljala za analizo podatkov. V tem delu vsebinsko predstavim tudi vseh dvanajst dimenzij organizacijske klime, ki jih opredeljuje projekt SiOK.

V četrtem poglavju najprej predstavim organizacijo, v kateri sem analizirala rezultate meritve klime. Ker so mi bili pripravljeni posredovati tudi nekaj zaupnih podatkov, je vodstvo želelo, da v diplomskem delu ne navajam njihovega imena. Lahko povem le, da gre za banko in tako bom v delu navajala obravnavano organizacijo kot banko X. Sledi beseda o vprašalniku in anketiranih v banki. Poglavje zaključujem s prikazom in analizo rezultatov organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v banki X.

Peto poglavje zavzema analize podatkov o organizacijski klimi in o poslovni uspešnosti v banki X. Predstavljam interpretacijo rezultatov analize skupne razsežnosti podatkov in analize odvisnosti podatkov, s pomočjo katerih raziskujem vpliv klime na poslovno uspešnost v banki X. V tem poglavju torej pridem do odgovora na vprašanje, ki sem si ga zastavila na samem začetku diplomskega dela.

Zadnje poglavje v obliki sklepa vsebuje povzetek in bistvene ugotovitve.

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1. KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA?

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v podjetju. To zagotavlja humano okolje, v katerem delavci opravljajo svoje delo. Klima prežema lahko celotno organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je neoprijemljiva, toda je prisotna, obstaja v delovnem okolju. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije.

Vsaka organizacija je edinstvena. Ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo, zgodbe in mite, kar vse opredeljuje njeno kulturo. Nekatere organizacije so dinamične in delujejo v hitrejšem ritmu, druge so počasne. Za nekatere organizacije lahko rečemo, da so tople in prijetne, za druge da so sterilne in hladne. Sčasoma postane organizacijska klima poznana delavcem in tudi javnosti izven organizacije. Organizacija se perpetuira, ker privlači in zadržuje ljudi, ki se prilagodijo njenim vrednotam in pričakovanjem. Podobno kot si lahko posameznik izbere določeno geografsko področje zaradi primerne klime, si lahko izbere tudi delovno okolje, ki ima zanj privlačno organizacijsko klimo.

Na organizacijsko klimo vpliva najvišje vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, tehnologija, vrste storitev, klienti, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Na ta način naj bi posamezniki in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjali klimo, ki je pomembna za posameznika in za organizacijo. Klima tako zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73). Podobno Forehand in Gilmer menita, da gre pri organizacijski klimi za skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi (Konrad, 1987, str. 104).

Organizacijska klima nam kaže vsebino in moč prevladujočih vrednot, norm, odnosov občutkov in vedenj članov socialnega sistema, trdi Payne. Katz in Kahn poudarjata, da organizacijsko klimo razvije sama organizacija. Izraža notranje in zunanje boje, značilnosti ljudi, ki jo sestavljajo, delovni proces, sredstva komuniciranja in podobno. Reichers in Schneider trdita, da se organizacijska klima nanaša na zaznave organizacijske politike in njenih postopkov, ki si jih delijo zaposleni. Zaposleni predvidoma ocenijo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in glede na pomembnost teh lastnosti za njihovo lastno dobrobit. Takšno oceno lahko imenujemo tudi »psihološka klima« na individualni ravni. Če pa si te občutke in ocene deli dovolj veliko število zaposlenih, govorimo o »organizacijski klimi«. James in Johnes povzemata, da je klima set celotnih zaznav, ki jih imajo posamezniki o svojem organizacijskem okolju. Je vsota občutkov o dejanskih dogodkih, ki je zasnovana na interakciji med dejanskimi dogodki in percepcijo teh dogodkov (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 2 – 3).

Če povzamem zgoraj navedene definicije in trditve, lahko rečem, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod pritiskom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih.

2.2. ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Zgodovina proučevanja organizacijske klime sega že v štirideseta leta dvajsetega stoletja. Njen nastanek lahko povezujemo z raziskovanjem in delovanjem strokovnjakov na področju industrijske in organizacijske psihologije.

Koncept klime so med prvimi uporabili Lewin, Lippitt in White leta 1939, ko so proučevali kakšen je odnos med različnimi stili vodenja (avtoritativni, demokratični in »laissez-faire«) in

klimo ter kako se ta odnos odraža na skupini dečkov. Vendar pojma klime še niso definirali. Nato je bil leta 1558 objavljen članek o klimi v banki, ki pa je že definiral klimo podobno, kot jo definiramo danes. (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 3).

Letwin in Stringer sta svoje ideje leta 1968 predstavila v knjigi *Motivacija in organizacijska klima* (Motivation and Organizational Climate), kjer sta nadaljevala Lewinovo delo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi: organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi (Fey, Beamish, 2001, str. 857).

Prvo sistematično analizo klime je opravil Chris Argyris. Poizkušal je sistematično opisati faktorje, ki so vključeni v organizacijsko klimo. Ugotovil je, da obstaja konflikt med posameznikom, ki želi biti aktiven in neodvisen ter med birokratično, formalizirano organizacijo, ki želi ohraniti tega posameznika v pasivnem, odvisnem stanju. Zato opozarja, da je izredno pomembno ta neizbežen konflikt ohraniti v razumnih mejah. Prav tako poudarja, da je potrebno v organizacijah ustvariti vzdušje zaupanja in odprtosti s čim manj grožnjami (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 23).

Halpin in Croft na podlagi koncepta Milтона Rokeacha zagovarjata delitev organizacijske klime na »odprto« in »zaprto« klimo. Odprto klimo označuje funkcionalna fleksibilnost, za katero so značilni visoko zaupanje, skupinski duh in spoštovanje ter nizka prostost, malo ovir, malo vzvišenosti, majhen poudarek na produktivnosti in povprečna intimnost. Zaprto organizacijsko klimo označuje funkcionalna rigidnost, za katero je značilno veliko ovir, nadutosti in poudarka na produktivnosti, medtem ko so zaupanje, spoštovanje in skupinski duh nizki (A study of Organizational Climate, str. 1).

Eden od najpomembnejših raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Schneider (1990, str. 303-387), ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Dogodke, postopke in procedure je poimenoval rutine (routines), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (rewards). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem podjetju.

Brown in Leigh sta v svoji študiji proučevala, kako na organizacijsko klimo vplivajo podpora managementa, priznavanje zaposlenih in njihovega dela, izražanje sebe, jasnost ciljev in izziv pri delu. Ugotovila sta, da organizacijska klima pozitivno vpliva na produktivnost zaposlenih, če jo le-ti dojemajo kot psihološko varno in smiselno. To se zgodi, kadar zaposleni menijo, da jih management podpira, ko so njihove vloge pri delu jasno določene, ko se lahko svobodno izražajo, ko čutijo, da s svojim delom veliko prispevajo in se jim to tudi priznava in ko svoje delo dojemajo kot izziv. V takih okoliščinah so bolj vključeni v samo delo in vanj vložijo tudi več truda (Childe, 1999, str. 3)

Burton, Lauridsen in Obel na podlagi svoje empirične študije trdijo, da sta dve primarni dimenziji organizacijske klime napetost in odpor pred spremembami. Odpor pred spremembami je bistvenega pomena v današnjem času, saj je Lewinov pristop (odmrzni – spremeni – zamrzni) ob hitrem tempu življenja prepočasen in predrag. Nizek odpor do sprememb omogoča organizacijam, da so v svojem okolju odzivne. Spremembe se morajo dogajati stalno in neprestano. Spremembe morajo biti načrtovane, iz česar sledi, da jih je lažje načrtovati redno kot pa pretrgano v presledkih. Ob hitrem tempu življenja posamezniki v organizacijah želijo nizko napetost, medtem ko Burton, Lauridsen in Obel menijo, da ta lastnost ni odločilna. Menijo, da je napetost sestavljena iz sledečih faktorjev: zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj »grešnega kozla«. Napetost vsebuje stres in ravnotežje teh faktorjev. Neka raven napetosti je nujna za učenje, saj nam ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. Iz tega je moč sklepati, da je neka raven napetosti za organizacije, ki želijo živeti, potrebna (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 3).

Na podlagi teh dveh dimenzij organizacijske klime so določili štiri različne oblike organizacijske klime (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 9):

- *razvojna klima* (Developmental Climate), za katero so značilni visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb,
- *racionalna oz. razumska klima* (Rational Goal Climate), kjer se pojavljajo nizko zaupanje, visoke napetosti in majhen odpor do sprememb,
- *klima notranjih procesov* (Internal Process Climate), za katero so značilni nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb,
- *skupinska klima* (Group Climate), kjer se pojavljajo visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb.

Glede na okoliščine in možnosti, je lahko vsaka izmed njih primerna in učinkovita, vendar ima zaradi hitrega tempa življenja majhen odpor do sprememb prioriteto (Burton, 1999, str. 6).

Neal, West in Patterson proučujejo vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management). Trdijo, da lahko ločimo dva glavna tipa organizacijske klime (Neal, West, Patterson, 2000, str. 4-5):

- *Klima, ki skrbi za ugodje zaposlenih* (Climate for Well-being) je zelo sorodna konceptu generalne psihološke klime, saj odraža zaznave, ki jih imajo zaposleni o lastnosti organizacije in se nanašajo nad medosebne odnose. Sem spadajo lastnosti kot so podpora vodij, skrb za blagor zaposlenih, vključevanje pri odločanju in avtonomnost.

- *Klima, ki skrbi za učinkovitost* (Climate for Performance) nam kaže zaznave zaposlenih, ki se nanašajo na tiste lastnosti organizacije, ki se cenijo z vidika doseganja ciljev: poudarjanje produktivnosti, skrb za stranke, trud zaposlenih.

Oba tipa klime vplivata na uspešnost organizacije. Klima, ki skrbi za učinkovitost, veča produktivnost na ta način, da zaposlene motivira, da bolje delajo in tako dosegajo organizacijske cilje (motivacija za naloge). Klima, ki skrbi za ugodje produktivnost povečuje s spodbujanjem morale in zadovoljstva pri delu.

2.3. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME

Oblikujejo jo zaposleni. Posamezniki uporabljajo organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji. Klima izriva občutke in informacije, ki z njo niso v skladu.

Nagrajuje odličnost. Oblikovanje klime predstavlja zadovoljiv in močan vir motivacije. Posamezniki težijo k oblikovanju pravil in standardov vedenja, ki predstavljajo okvir in presojo za njihovo delovanje.

Je niz potrditev. Dokazuje, da skupine, organizacije ali korporacije ne morejo začeti iz nič. Člani organizacije morajo biti prežeti z verovanjem in namenom. Vsaka skupina takoj razvije norme, vrednote, postopke, namen. Klima je še posebno močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovila in večjo gotovost.

Teži k samoizpolnitvi. Kadar se posamezniki združujejo okrog določenih verovanj, lahko dosežejo njihovo uresničitev.

Daje smisel in skladnost pogledov. Ko posamezniki razumejo vrednote in izročila kulture, čeprav na njih ne pristajajo, se jim zdi logično slediti primeru resničnih predstavnikov te kulture. Nemogoče je razumeti organizacijsko klimo, dokler se ne zavedamo, da aktivnosti logično izhajajo iz verovanj in predpostavk.

Daje kontinuiteto in identiteto. Brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, posamezniki pa se ne morejo identificirati s celoto. Če gre za deljena verovanja, ki se potrjujejo, izpolnjujejo ter ohranjajo enkratni smisel kljub spreminjajočemu se okolju, lahko organizacija ohranja občutek identitete in kontinuitete.

Predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi si vrednotami. Klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo. V podjetju je cela vrsta nasprotujočih si vlog, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja.

Je kibernetični sistem. To pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri, ne glede na ovire in prekinitve. Pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne spremembe smeri.

Je vzorec. Ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih v organizaciji. Je kot hologram: informacija se razdeli po vzorcu in vsak košček kateregakoli vzorca vsebuje mikrokozmos celote.

Veže se na komunikacijo. Pomembno je razumeti, da številne klime olajšujejo komunikacijo: izmenjavanje izkušenj in informacij.

Ima bolj ali manj sinergične učinke. Med vrednotami obstaja sinergija: različne vrednote znotraj klime »gredo dobro skupaj« (Biro Praxis, 2001, str. 5-6).

2.4. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Na začetku so poizkušali organizacijsko klimo ugotavljati s pomočjo proučevanja zgodb, simbolike, ritualov in ceremonialov. Potem so za to uporabili intervju in vprašalnike, na podlagi katerih so ocenjevali vrednote in pričakovanja delavcev. V drugih poizkusih so proučevali podjetniško filozofijo, da bi tako dobili vpogled v pričakovanja in vrednote, ki jih podjetja javno poudarjajo. Drugi pristopi so direktno proučevanje delavcev in njihove zaznave organizacijske klime.

Organizacijsko klimo je težko sistematično meriti, saj je njeno ugotavljanje na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko zelo nezanesljivo (Lipičnik, 1998, str. 77). Zato je najbolje, da jo merimo s pomočjo vprašalnikov. V teh vprašalnikih se nahajajo trditve, zaposleni pa izražajo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo tako, da jo označijo na večstopenjski lestvici (večinoma gre za 5-stopenjske ocenjevalne lestvice). Meritev organizacijske klime poteka anonimno, kar pomeni, da nas ne zanimajo podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju skupine oziroma podskupine.

Merjenje organizacijske klime je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločajo za merjenje klime pripravljena, da se seznani s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje (Altman, 2002, str. 1).

Pri sistematičnem proučevanju klime s pomočjo vprašalnika, moramo upoštevati določene korake (Lipičnik, 1998, str. 77):

- pripravljalna dela,
- sestava vprašalnika,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

Prva faza obsega *pripravljalna dela* in vključuje ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja, uporabe podatkov in podobno. Vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klime.

Pri *sestavi vprašalnika* raziskujemo, katere dimenzije klime so tiste, ki jih bomo uporabili pri proučevanju klime in sestavljanju trditev, katerih vsebina naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi tako ponudimo možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje z navedeno trditvijo.

Zbiranje odgovorov je tretja faza, pri kateri posamezniki vpisujejo odgovore na trditve po vnaprej povedanih navodilih. To je tehnično nezahtevna naloga, čeprav se pogosto pojavlja problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcije v primeru, da bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Ta problem lahko odpravimo na ta način, da anketirancem zagotovimo anonimnost.

Četrta faza je *analiza odgovorov*. Tukaj je zelo pomembno, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča različne statistične analize, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Dobra analiza je namreč v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

Naslednja faza je *predstavitev rezultatov*, kjer moramo biti še posebno previdni, saj se lahko zgodi, da so rezultati proučevanja klime precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik doživljal situacijo precej drugače kot večina v organizaciji, da se klimi še ni prilagodil, ali pa da tega zavestno noče.

Končni rezultat proučevanja klime je *načrtovanje akcij* za izboljšanje organizacijske klime. Iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ciljev ustrezen ali neustrezen.

Merjenje organizacijske klime nam prinaša določene prednosti. Altman je v svojem članku *Understanding organizational climate* predstavil sledeče (2002, str.):

Vpletenost zaposlenih. Zaposlenim omogočimo, da se v organizacijo vključijo na drugačen način, kot je to običajno in je opisano v njihovih nalogah in zadolžitvah. Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki imajo večje zadolžitve, bolj zadovoljni s svojim delom. V podjetju ostanejo dalj časa, so manj bolniško odsotni in tudi bolje opravljajo svoje delo.

Dobri delovni izidi. V zadnjih 30-ih letih je mnogo raziskav potrdilo pomembnost povezave delovnega okolja in delovne uspešnosti. Dokazan je pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu in celo na produktivnost. Ugotovili so, da organizacijska klima lahko vpliva tudi na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto produktov ali storitev, ki jih podjetje ponuja.

Vzpostavljane komunikacije. V veliko podjetjih se pojavlja problem komuniciranja z večino zaposlenih. Novejši trendi organizacijskega prestrukturiranja ali združevanja organizacij so privedli do tega, da je vsak manager odgovoren za večje število zaposlenih. Rezultat tega je, da imajo nekateri managerji z njimi možnost ali čas govoriti le o njihovih vsakodnevnih aktivnostih in zadolžitvah. Pogovori o delovnem okolju so večkrat zanemarjeni, ali pa do njih sploh nikoli ne pride. Merjenje organizacijske klime tako omogoča, da managerji na učinkovit način zbirajo informacije, ki so zanje zelo pomembne.

Primerjava med organizacijami. S pomočjo merjenja organizacijske klime imajo organizacije možnost medsebojne primerjave delovnega okolja, kar je zelo pomembno predvsem pri določanju politike in usmeritvi podjetja.

Proaktivni management. Merjenje organizacijske klime omogoča managerjem, da so pri svojem delu bolj proaktivni, da lažje obvladujejo zaposlene in delovno okolje. Merjenja klime omogoča, da se identificirajo ključna problemska področja delovnega okolja, še preden prerastejo v krizo.

2.5. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Spreminjanje organizacijske klime pomeni pot podjetja od sedanjega do željenega stanja. Med procesom spreminjanja klime so ključnega pomena meritve, saj nam omogočajo oceno, kakšen je napredek pri spreminjanju, kako dobro poteka projekt, kakšen je ritem, kje so problemi in kateri postopki dajejo boljše rezultate. Meritev se ljudje včasih bojijo, ker se tako lahko ugotovi nekaj, česar ne želiš izvesti. Toda za spremembe je potrebno čim bolj natančno poznati dejstva.

Človek se organizacijski klimi lahko prilagodi. Ko na primer prihajamo v novo delovno okolje, se moramo vedno prilagoditi organizacijski klimi, ki je prisotna v podjetju. Lipičnik (1998, str. 79) ugotavlja, da je lastnost prilagodljivosti koristna takrat, kadar se prilagajamo klimi, ki je za nas dobra in nam omogoča neko samoaktualizacijo ter boljše življenje. Težava nastane, kadar se prilagajamo klimi, ki je za nas škodljiva. V takšni situaciji moramo

razmišljati o spreminjanju organizacijske klime. In ravno zaradi človekove prilagodljivosti je takšno spreminjanje možno. Ob tem se je potrebno zavedati, da odpravljanje vzrokov, ki so povzročili določeno nezaželeno značilnost neke klime, te klime ne bo tako hitro spremenilo. Ljudje se morajo najprej prilagoditi novim pogojem, jih čutiti, sprejeti in jim prilagoditi svoje vedenje. Šele nato bomo lahko govorili o novi dimenziji in novi značilnosti klime. Torej je potrebno spremeniti dejavnike klime in na te spremembe pripraviti tudi ljudi.

Pri uvajanju sprememb je potrebno upoštevati sledeče (Biro Praxis, 1999, str. 6.):

1. Noben vzorec vedenja ni za večne čase. Potrebno je delati na razvoju in ne čakati na trenutek, ko učinkujejo samo še drastični ukrepi.
2. Za učinkovito transformacijo klime je potrebna miselna širina. Pri tem si pomagamo z znanji, ki jih je mogoče dobiti z udeležbo na raznih konferencah, seminarjih, s študijem strokovne literature, z uporabo svetovalcev, kar vse omogoča bolj izostreno razmišljanje o podjetju.
3. Potrebno je vedeti, kako na podjetje gledajo stranke, dobavitelji in lastni delavci. Ta dejstva je treba pri spreminjanju klime nujno upoštevati.
4. Sprememba klime je dolgoročni projekt in zato si mora vodstvo vzeti za to potreben čas. Cilji v zvezi z posameznimi projekti morajo biti zelo jasni.
5. Na spremembi mora delati ustrezna skupina, ki vzpodbuja in kontrolira ves proces spreminjanja.
6. Pri spreminjanju je treba dati priložnost tudi srednjemu managementu, da prevzame odgovornost za cilje, ki jih želi doseči v procesu spreminjanja. To zagotavlja kritično maso, ki je potrebna za spremembe.
7. Številni sestavki projektne skupine omogočajo, da se energija in sporočila prenašajo na vso organizacijo.
8. Strukturne spremembe in pozornost se premika z najvišjega vodstva navzdol in tako se doseže, da proces ne zastane.

Večine dimenzij klime ni mogoče spreminjati z nekimi predpisi, navodili in podobnim, s čimer bi hoteli uravnati vedenje posameznikov. Na to vedenje lahko vplivamo le tako, da smo zaposlenim za zgled, da veliko pojasnujemo, prepričujemo in dokazujemo tisto, kar želimo doseči.

2.6. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI

2.6.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura

V literaturi se izraz organizacijska klima pogosto zamenjuje z izrazom organizacijska kultura. Nekateri avtorji menijo, da izraza pomenita isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov dovolj dobro in zato ne vidijo razlik.

Konrad (1987, str. 106) trdi, da je pojem kulture globji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov). Pojem klime pa je bolj analitičen in je usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Za proučevanje organizacijske klime se poslužujejo kvantitativnih metodologij raziskovanj, kot so vprašalniki.

Osnovna razlika je tudi v viru nastanka organizacijske klime in kulture. Klima izhaja iz psihologije, medtem ko je pojem organizacijske kulture nastal kot področje proučevanja v kulturni antropologiji. Po Konradu je stična točka obeh pojmov v tem, da oba poizkušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

Ashfort navaja, da je klima sestavljena predvsem iz skupnih zaznav, medtem ko kultura temelji na skupnih domnevah (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 4).

Pettigrew, Schein, Sackmann in Hatch poudarjajo, da kulturo v širšem smislu sestavljajo osnovne vrednote in sistemi prepričanj, ki dajejo organizaciji smisel. Strinjajo se, da je v tem smislu kultura bolj implicitni sistem kot organizacijska klima, ki je sestavljena iz bolj empirično dostopnih elementov, kot so vedenjske lastnosti in odnosi (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 5).

Denison pravi, da je razlika med klimo in kulturo na prvi pogled očitna. Organizacijska klima se nanaša na situacije in je povezana z mislimi, občutki in vedenjem zaposlenih. Zaradi tega je začasna, subjektivna in pogosto predmet manipulacije s strani tistih, ki imajo moč in vpliv. Organizacijska kultura na drugi strani pa se nanaša na razvojni kontekst. Izvira iz preteklosti, je skupna vsem in je dovolj kompleksna, da se upira mnogim vplivom direktne manipulacije. Po mnenju Denisona sta ti dve perspektivi povzročili razvoj različnih teorij in metod. Prav tako pa sta privedli do različnih ugotovitev. Kasneje pa Denison poudarja, da ob globljem študiju literature ta, na videz očitna razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo, prične izginjati. Najbolj očitna razlika med kulturo in klimo naj bi namreč izhajala predvsem iz različnih teoretičnih osnov. Raziskave klime izhajajo iz raziskovanja Lewinove teorije polj, medtem ko raziskave kulture temeljijo na raziskovanju socialnih konstrukcij. Kljub tem razlikam pa Denison na koncu zaključuje, da moramo na razlike med

organizacijsko klimo in kulturo gledati samo kot na razlike v interpretaciji in ne kot na razlike v fenomenu samem (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 7,8).

Organizacijska klima in organizacijska kultura se torej obe ukvarjata z osebnimi doživljanji objektivnih vidikov v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta hkrati posledica tega obnašanja. Na ravni organizacije ne obstajata samo kot celota, temveč tudi na ravni njenih delov. Sta relativno stabilni. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani organizacije doživljajo realnost. Kultura pa se bolj ukvarja s pojavi, ki so objektivni in ki obstajajo tudi, če se jih člani organizacije ne zavedajo (Kavčič v Možina et al., 1998, str. 191).

2.2.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo

Zadovoljstvo predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja. Je čustveni odziv na zaznavanje najpomembnejših elementov delovnega okolja. Pomembno dejstvo je, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista ena dimenzija, pač pa dve neodvisni dimenziji s skupno izhodiščno točko (Biro Praxis, 2002, str. 4).

Zadovoljstvo so čustvene zaznave zaposlenih, kako ti dojemajo lastno organizacijo ter kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenih tako lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev.

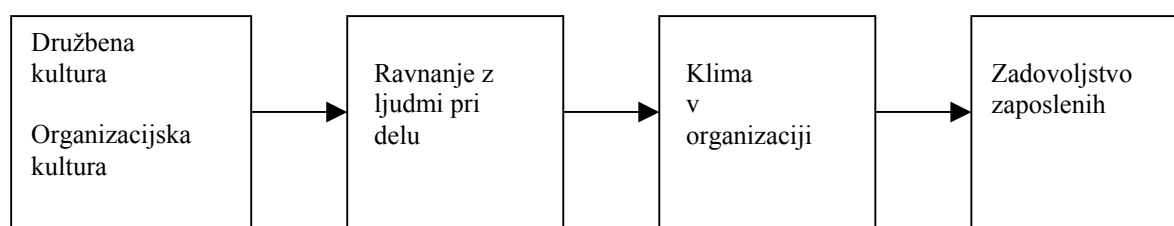
Če primerjamo pojma zadovoljstvo in organizacijska klima, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela kot so: višina plač in drugih denarnih nagrad, varnost zaposlitve, odnose med zaposlenimi ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To pa je skladno z dimenzijami organizacijske klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Vse dimenzije klime pa niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti. Vendar lahko po drugi strani zmanjšuje samostojnost zaposlenih in tako povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990, str.303-304).

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela in se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu tako govorimo o individualni čustveni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih, kot so dogodki, postopki, pravila in odnosi, ki so zaposlenim v organizaciji psihološko smiselni oziroma pomembni (SiOK, 2003, str. 5).

2.6.3. Organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih in povezava med njimi

Povezavo med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih, bom predstavila s študijo Kopelmamova, Briefa in Guzza (Schneider, 1990, str. 282-307). V njej avtorji pojasnjujejo medsebojni vpliv vseh treh pojmov. Trdijo, da kultura v organizaciji vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar je prikazano v modelu (glej sliko 1). Rada bi poudarila da je predstavljeni model poenostavljen in da sama problematika zahteva obširno nadaljno raziskovanje in preverjanje.

Slika 1: Model organizacijske klim, organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, 1990, str. 289.

Organizacije delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Kljub nekaterim podobnostim se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu, kot so razlike v zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojitvi. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da se način zaposlovanja, nagrajevanja, napredovanja in upokojitve med posameznimi državami po svetu razlikuje. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah. Ravno nasprotno, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo prav razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji zaznavajo in interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika samega, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu so zaposlovanje, nagrajevanje, spodbujanje in kadrovanje. Ti vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar naprej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Iz opisanega lahko povzamem da tako družbene kot organizacijske kulture vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu v neki organizaciji. Ravnanje z ljudmi pri delu naprej vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih.

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA V SLOVENIJI

3.1. PROJEKT SiOK

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji (med njimi je tudi podjetje Biro Praxis) pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima).

Vodilna ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

Temeljni principi delovanja oziroma filozofija pristopa k projektu temelji na primerljivosti, periodičnosti in kvantitativnosti. Poleg tega je projekt usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (SiOK, 2003, str. 3).

Projekt deluje na osnovi članstva in letne članarine, ki je v letu 2002 znašala 200.000 SIT (DDV ni vključen). V projekt lahko pristopijo organizacije, ki imajo interes za primerjalno raziskovanje organizacijske klime in so lahko iz privatnega ali javnega sektorja. Za članstvo pa je potrebno tudi izpolnjevanje minimalnih pogojev (SiOK, 2003, Banka X):

1. Minimalno število zaposlenih v organizaciji je 100 zaposlenih.
2. Minimalno število let delovanja je 3.
3. Organizacija mora dati vlogo za članstvo skupaj z zahtevanimi podatki (glej pristopno izjavo).
4. Organizacija mora določiti svojega predstavnika v projektu, ki mora v organizaciji praviloma biti vodja na najvišjem ali naslednjem nivoju vodenja.

Postopek pristopa pristopa organizacije sestavljajo štirje koraki:

1. Zainteresirana organizacija izpolni pristopno izjavo (glej prilogo) in jo pošlje sekretariatu podjetja.
2. Sekretariat preveri izpolnjevanje minimalnih pogojev in glede na ugotovitve izda pozitiven ali negativen sklep. Skupaj s pozitivnim sklepom pošlje zainteresirani organizaciji račun za letno članarino.
3. Članstvo začne veljati, ko sekretariat razpolaga z članarino. Članstvo velja za tekoče leto.
4. Članstvo se avtomatično podaljšuje za naslednje obdobje, razen v primeru, če organizacija mesec dni pred iztekom obdobja pismeno izrazi željo po prenehanju članstva.

3.2. VPRAŠALNIK SiOK

Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki naj bi na podlagi dosedanjih izkušenj teh podjetij najbolje »izmeril« organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Vprašalnik je bil uporabljen za merjenje organizacijske klime v slovenskih podjetjih v letu 2001 in so ga na osnovi pridobljenih izkušenj, v letu 2002, izboljšali in skrajšali.

Vprašalnik SiOK je namenjen merjenju klime in zadovoljstva zaposlenih. Klima se lahko meri tudi s pomočjo vprašalnikov, intervjujev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, to je organizacijo, v kateri dela (SiOK, 2003, str. 5).

Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 64 trditev, od tega je 60 vprašanj o klimi, ki se združujejo v 12 dimenzij (vsako sestavlja pet vprašanj). Anketirani na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 izrazi svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami.

Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela, kot so: zadovoljstvo s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve. Anketirani trditve zopet ovrednoti na ocenjevalni lestvici.

V vprašalniku so še štiri primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije, njenega posloводства in to v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) ter absolutnem smislu. Odgovori na te trditve lahko služijo za preverjanje pomembnosti posameznih dimenzij klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije ter njenega vodstva v celoti.

Na koncu vprašalnika so še vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe (SiOK, 2003, str. 7).

3.3. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Trditve, ki so namenjene ocenjevanju organizacijske klime, se združujejo v dvanajst dimenzij oziroma kategorij. V tem poglavju bom predstavila vseh dvanajst dimenzij, ki jih meri vprašalnik SiOK (SiOK, 2003, str. 6).

3.3.1. Organiziranost

Ta dimenzija poizkuša odkriti, ali imajo zaposleni v podjetju predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje, ali razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja ter kako jasno so po njihovem mnenju opredeljene zadolžitve. Dotakne se tudi problema pravočasnosti sprejemanja odločitev s strani vodij in vprašanja medsebojne uravnoteženosti pristojnosti ter odgovornosti na vseh nivojih v organizaciji.

3.3.2. Strokovna usposobljenost in učenje

V vsaki organizaciji se zavedajo, da je znanje ključni dejavnik konkurenčne prednosti, da so izobraženi ter usposobljeni delavci, ki so pripravljeni razvijati svoje sposobnosti pomemben element, s katerim se posredno povečuje vrednost organizacije. Tako ta dimenzija klime ugotavlja, ali so v organizaciji zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za opravljanje svojega dela in razkrije dejstvo, ali jim organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. Zanima nas, ali se zaposleni učijo drug od drugega in če so pri usposabljanju upoštevane tudi njihove želje.

3.3.3. Odnos do kakovosti

Kakovost danes ni več le konkurenčna prednost, ampak že neka nujnost, saj trendi v svetu in nekatere zakonske zahteve narekujejo vse ostrejša kakovostna in tudi ekološka kriterija. Ta dimenzija klime ugotavlja, ali se zaposleni zavedajo, da so pomemben člen v verigi doseganja kakovosti izdelkov in storitev, ali se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in če po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja tudi, kako jasno ima podjetje zastavljene standarde in cilje kakovosti. Sta količina in kakovost dela v podjetju enako pomembni? So kot cenjene stranke obravnavani tudi drugi oddelki in sodelavci v podjetju?

3.3.4. Nagrajevanje

Nagrajevanje predstavlja enega od dejavnikov motiviranja. Če je bil zaposleni za dobro opravljeno delo nagrajen, se bo trudil, da bo svoje delo tudi v prihodnosti dobro opravljal. Nagrada ni nujno finančne narave. Lahko je to le priznanje, ali pohvala. S to kategorijo želimo ugotoviti, ali se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih, ali zaposleni prejema plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču in ali so razmerja med plačami v podjetju ustrezna. Zanima nas tudi, ali so ustrezno stimulirani tisti zaposleni, ki so bolj obremenjeni in ali sledi ustrezna kazen oziroma graja za slabo opravljeno delo.

3.3.5. Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije. Pomaga jim tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu. Zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije (Rozman, 2000, str. 25). V tej kategoriji se nahajajo trditve o tem, ali se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, ali so delavni sestanki redni, ali dobijo zaposleni dovolj informacij za dobro opravljanje dela in ali so le-te posredovane na razumljiv način.

3.3.6. Notranji odnosi

Pogoj, da neka organizacija dobro deluje, je koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Ko poizkuša skupina zaposlenih uresničiti zadane naloge in doseči postavljene cilje, oblikuje določene odnose. Zanimajo nas torej odnosi med zaposlenimi. S to dimenzijo proučujemo, ali so odnosi med zaposlenimi dobri, ali je delo sodelavcev cenjeno in ali obstaja zaupanje med ljudmi. Zanima nas, ali prevladuje v podjetju sodelovanje ali gre le za tekmovalno vzdušje in je reševanje konfliktov res usmerjeno v doseganje skupne koristi.

3.3.7. Vodenje

Na odnose v neki organizaciji v precejšni meri vplivajo zaposleni na vodilnih položajih. Zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime v podjetju. V tej kategoriji se torej zrcalijo odnosi med zaposlenimi in vodstvom. Zanima nas, koliko so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela in prevzemanju večje odgovornosti. Pomembno je tudi, ali se vodje pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela ali jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V mnogih podjetjih je še vedno prisoten stil vodenja z ukazovanjem, zato svoje mesto v tej kategoriji dobi tudi vprašanje o ukazovalnem vodenju.

3.3.8. Pripadnost organizaciji

Zaposleni si o organizaciji v kateri dela izoblikuje neko mnenje. Ta dimenzija odraža, kako doživlja posameznik svojo organizacijo v okolju. Ali morda meni, da ima velik ugled v okolju? Je ponosen, da dela v taki organizaciji in tako o njej pozitivno govori tudi izven delovnega okolja? Pojavi se tudi vprašanje, kako varna oziroma zagotovljena je zaposlitev v podjetju. Bi bil zaposleni pripravljen ostati, če bi prišlo do poslovnih težav in bi se zaradi tega znižale plače.

3.3.9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote ter prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Vizija pa je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive cilje na eni strani, na drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh ciljev (Rozman, 1993, str. 128-135). V tej kategoriji se poskuša ugotoviti, ali ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo ali so cilji jasni, realni ter ali jih zaposleni sprejemajo za svoje. Zastavlja se tudi vprašanje sodelovanja vseh zaposlenih pri postavljanju ciljev podjetja.

3.3.10. Motivacija in zavzetost

Motiviranje pomeni usmerjanje želj in energije k doseganju postavljenega cilja. Tu se proučuje zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela in pripravljenost posameznika na dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno, oziroma se zahteva. Ugotavlja se, kako visoko so v organizaciji postavljene zahteve glede delovne uspešnosti. Zanima nas tudi, ali je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen in kako vodje cenijo dobro opravljeno delo.

3.3.11. Razvoj kariere

Razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja. Pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi in jim zagotavlja osebno rast in razvoj. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje organizacije in posameznika ter upoštevati pričakovanja obeh (Rozman, 1993, str. 199-200). Ta dimenzija proučuje, kako so zaposleni v organizaciji zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, ali vodilni poskrbijo za svoje naslednike in kako jasno so postavljeni cilji za napredovanje. Zanima nas, ali sistem nagrajevanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje v podjetju in kakšne so realne možnosti za napredovanje na vseh nivojih.

3.3.12. Inovativnost, iniciativnost

Če želimo, da zaposleni sodelujejo pri vseh aktivnostih in tako prispevajo k fleksibilnosti in razvoju podjetja, moramo spodbuditi tudi njihovo inovativnost. Poskrbeti je potrebno za količino in kakovost inovacij. Pri tem moramo ločiti invencijo, to je ustvarjanje nove ideje od inovacije, ki pomeni proces uporabe nove ideje, da ustvarimo nov proces ali izdelek (Vrčko, Erjavšek, 1998, str. 53). Znotraj te dimenzije se torej zrcali zavedanje zaposlenih o nujnosti sprememb in pripravljenost, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni, pri tem pa tudi prevzemajo tveganje za uveljavitev svojih pobud. Ugotavljamo, ali teži podjetje k stalnim izboljšavam in posodabljanju svojih izdelkov in storitev in kako vodstvo sprejme napake, do katerih pride med preizkušanjem novih načinov dela.

4. ORGANIZACIJSKA KLIMA V BANKI X

V prvem, teoretičnem delu diplomskega dela, sem predstavila pojem organizacijske klime in njen zgodovinski razvoj. Bralca sem seznaniła z načini merjenja in spreminjanja klime v organizacijah ter pojasnila njej sorodne pojme. Spregovorila sem tudi o klimi v Sloveniji in predstavila projekt SiOK.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali organizacijska klima vpliva na poslovno uspešnost podjetja. V nadaljevanju bom najprej predstavila organizacijo, v kateri sem analizirala rezultate merjenja klime in zadovoljstva zaposlenih. Nato bom s pomočjo analize skupnih razsežnosti podatkov in analize odvisnosti poiskala odgovor na zastavljeno vprašanje.

4.1. PREDSTAVITEV BANKE X

Informacije o zgodovini, poslanstvu, poslovanju in organiziranju banke X sem dobila iz internih in drugih gradiv o banki. To omenjam zato, ker bi z morebitnim navajanjem virov, lahko razkrila ime banke, katerega pa, na željo vodstva banke, ne navajam.

Zgodovinski začetki banke X segajo že v 19. stoletje, ko je bila leta 1889 ustanovljena Mestna hranilnica. Odločitev o ustanovitvi banke, kakršno poznamo danes, pa je Državni zbor Republike Slovenije sprejel julija 1994. Banka X zavzema položaj največje bančne in finančne organizacije v Sloveniji, katere bilančna vsota predstavlja več kot tretjino bilančne vsote slovenskega bančnega sistema z 21 bankami. Je univerzalna banka z vodilno pozicijo na področju poslovanja s prebivalstvom, gospodarskimi družbami in zasebniki ter investicijskega bančništva.

Samo v Sloveniji posluje z banko X preko 50.000 podjetij in 900.000 individualnih strank. Tržni delež domačih odvisnih bank banke X je 30. 6. 2002 znašal 38 odstotkov celotne aktive slovenskega bančnega sistema, 36 odstotkov posojil nebančnemu sektorju in 37 odstotkov depozitov nebančnega sektorja.

Banka X spada med najboljše ocenjene banke v srednji in vzhodni Evropi s strani mednarodnih rating agencij. Spada med 10 največjih bank srednje Evrope, že šesto leto zapored pa je prejela Euromoney Award for Excellence.

Poslanstvo banke je opredeljeno z motom: »Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture«. S svojim poslanstvom je banka veliko več kot le seštevek njenih dejavnosti. Z uresničevanjem svojih poslovnih ciljev, ki temeljijo na tradiciji in z

zaupanjem ter odgovornim negovanjem poslovnih vrednot, oblikuje novo podobo bančne kulture. Kot velika slovenska banka, se zaveda pomembnosti svojega poslanstva in dejstva, da se z uspešnim razvojem družbe kot celote, krepi tudi njen ugled in moč.

4.1.1. Dejavnosti

Dejavnosti banke bi lahko razdelili na dve skupini in sicer na osebne in na poslovne finance. V nadaljevanju bom predstavila glavne storitve banke na področju osebnih in poslovnih financ.

Osebne finance so namenjene otrokom, najstnikom, študentom, posameznikom, družinam in seniorjem. Storitve na področju osebnih financ so sledeče:

- *računi*: tekoči, gotovinski, toli, prvi, študentski, srebrni, zlati, devizni;
- *kartice*: BA Maestro, Karanta, Eurocard, MasterCard, zlata Eurocard, MastrCard in Visa;
- *posojila*: osebna posojila, posojila za izobraževanje in nakup računalnika, posojila za nepremičnine, lombardna posojila in premostitvena posojila;
- *varčevanje*: varčevalna knjižica, evro varčevalni račun, evro račun za mlade, srebrno, modro in rentno varčevanje ter namensko varčevanje mladine in študentov;
- *depoziti*: tolarski, srebrni in devizni depozit, depozit za 5 let, depozit za pridobitev rente in potrdilo o vlogi;
- *naložbe z vrednostnimi papirji*: trgovanje z vrednostnimi papirji, upravljanje premoženja in skrbništvo nad vrednostnimi papirji;
- *ostale storitve*: potovalni čeki, darilni čeki, Western Union, menjalnica, sefi in depoji
- *poti do banke*: preko interneta, kratka SMS sporočila, wap portal, teledom, klicni center, avtomatski odzivnik, poslovalnice, bankomati in tolimati.

Storitve na področju poslovnih financ zajemajo velika in srednja podjetja, mala podjetja ter zasebnike:

- *računi in poslovanje*: poslovni račun, plačilni promet in kartice;
- *naložbe*: tolarski depoziti, devizni depoziti in potrdila o vlogi;
- *posojila*: klasični limit na poslovnem računu, likvidnostna posojila, posojila za financiranje gibljivih sredstev, za financiranje uvoza blaga in storitev, za pospeševanje izvoza blaga in storitev, namenska posojila za odpiranje akreditov, posojila na podlagi vezanih depozitov v banki, posojila za financiranje dolgoročnih naložb in sindicirana posojila;
- *investicijsko bančništvo*: finančno svetovanje, izdajanje vrednostnih papirjev in kapitalsko povezovanje;
- *naložbe v vrednostne papirje*: trgovanje z vrednostnimi papirji, upravljanje premoženja in skrbništvo nad vrednostnimi papirji;
- *zavarovanje poslovanja*: izvedeni finančni inštrumenti, garancije in menična poročstva ter dokumentarni akreditiv in inkaso;
- *ostale storitve*: odkup terjatev, zakup – leasing, nepremičnine ter sefi in depoji;
- *poti do banke*: preko interneta, avtomatski odzivnik, dnevno-nočni trezor, klicni center, poslovalnice, wap portal

4.1.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura banke X je opredeljena v pravilniku o organizaciji banke. Oblikuje se tako, da zagotavlja čim boljše poslovne rezultate banke kot celote. Sistem organizacijske strukture je sestavljen iz elementarnih organizacijskih delov in podsistemskih struktur na štirih hierarhičnih nivojih linijsko štabne in projektne organizacijske strukture banke. Organizacijska struktura banke X je prikazana v prilogi 2.

Uprava banke je hierarhično najvišji organ ravnanja, predstavljanja in zastopanja banke. Je tričlanski kolektivni organ, ki ga sestavljajo predsednik in dva člana. Na drugi ravni hierarhije je glavni ekonomist, center notranje revizije, sektor za upravljanje s tveganji, inštitut za bančno in finančno pravo, center za upravljanje s problematičnimi naložbami in pa 13 direktij oziroma divizij, ki jih prikazujem v preglednici 1.

Preglednica 1: Divizije banke X

DIVIZIJA	NAZIV
1	Banka X
2	Direkcija za korporativno upravljanje
3	Direkcija za poslovno upravljanje in nadzor
4	Direkcija za poslovni in strateški razvoj
5	Direkcija za finančno upravljanje
6	Direkcija za plačilne sisteme in poslovno podporo
7	Direkcija za informatiko
8	Direkcija za finančne trge
9	Divizija za globalne podjetniške trge
10	Divizija za poslovno mrežo
11	Divizija regije 1
12	Divizija regije 2
13	Divizija regije 3
14	Divizija regije 4

Vir: Interno gradivo banke X.

Divizija je strukturirana iz vodstva divizije, poslovnih sektorjev, podružnic in sektorjev. Vodijo jo izvršni direktor divizije in eden ali več pomočnikov izvršnega direktorja. Poslovni sektor je na tretji hierarhični ravni. Je profitni center in specializirana poslovno organizacijska enota banke, ki deluje na celotnem geografskem trgu banke. Tudi sektor je na tretji ravni hierarhije v strukturi banke. Je specializirana organizacijska enota za realizacijo zadanega obsega nalog v delih procesa poslovanja s komitenti in upravljalških, razvojnih in oskrbovalnih procesih banke. Na tretji ravni hierarhije se nahaja tudi podružnica, ki je univerzalna poslovno organizacijska enota banke s pristojnostjo delovanja na določenem geografskem tržnem prostoru. Organizacijsko strukturo banke X po divizijah in sektorjih prikazujem v prilogi 3.

Na četrti ravni hierarhije v organizacijski strukturi banke se nahajajo še oddelek, poslovalnica in predstavništvo. Oddelek je specializirana organizacijska enota za realizacijo zadanega obsega nalog v delih procesa poslovanja s komitenti ter upravljalških, razvojnih in oskrbovalnih procesih banke. Je stroškovni center. Poslovalnica je univerzalna ali

specializirana poslovno organizacijska enota banke za poslovanje s komitenti v okviru pristojnosti poslovnega sektorja ali podružnice. Posluje lahko na več lokacijah z izpostavami, ki pa niso samostojni organizacijski del banke. Predstavništvo je specializirana organizacijska enota banke za tržno raziskavo in organiziranje poslovnih aktivnosti banke na razvojnih geografskih tržnih delih banke.

4.2. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME V BANKI X

Banka X je meritve organizacijske klime izvedla v okviru projekta SiOK. Svetovalne organizacije, ki so prispevale k nastanku tega projekta in ki so tudi naredile raziskave ter obdelale rezultate so: TMI Slovenija, ITEO – Svetovanje, Profil, Racio, Biro Praxis in RM PLUS.

Raziskovanje klime izhaja iz predpostavke, ki trdi, da je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij oziroma faktorjev klime. To število običajno variira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne nabore izvedenih faktorjev, oziroma dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime lahko pripišemo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. Kajti, kjer je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi bilo težko pričakovati identičen nabor izvedenih faktorjev klime v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz večjega števila apriornih dimenzij (faktorjev), vsebinsko predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukture klime v slovenskih organizacijah (SiOK, 2003, str. 5).

4.2.1. Vprašalnik

Organizacijska klima je bila v banki X merjena na podlagi vprašalnika SiOK. Odgovori na trditve o klimi in zadovoljstvu anketiranih sestavljajo bazo podatkov, ki sem jo tudi sama uporabljala za proučevanje organizacijske klime v svoji diplomski nalogi.

Na podlagi izkušenj v letu 2001 in na osnovi pripomb sodelujočih organizacij je vprašalnik SiOK – 2002 doživel nekaj sprememb. Izpuščena je bila dimenzija Zadovoljstvo z delovnim okoljem zaradi podobnosti z Zadovoljstvom pri delu. Ostalih 12 dimenzij ima enako število vprašanj – pet. V ta namen so bila nekatera vprašanja izpuščena, besedila nekaterih pa so bila tudi slogovno nekoliko izboljšana (SiOK, 2003, str. 3).

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. Uvodni del opredeljuje namen ankete, poudarja anonimnost in daje nekatere napotke za reševanje vprašalnika. Osrednji del je sestavljen iz 64 trditev o klimi, ki se združujejo v 12 dimenzij (vsako sestavlja pet vprašanj). Ostanejo štiri tako imenovana primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno organizacije in posloводства v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu. Anketirani na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 izrazi svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami. Sledi 11 trditev o zadovoljstvu posameznika z različnimi vidiki dela, ki jih anketirani zopet ovrednoti na ocenjevalni lestvici. Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, nivo v organizaciji, staž v organizaciji in stopnja izobrazbe. Vprašalnik je prikazan v prilogi 1, demografski podatki za banko X pa v prilogi 4.

4.2.3. Vzorčenje in anketiranci

Velikost vzorca je pri projektu SiOK definirana kot minimalno 100 anketirancev v podjetju. Ta reprezentativni vzorec naj bi predstavljal »organizacijo v malem« glede na parametre razlikovanja, kot so: organizacijske enote, struktura zaposlenih po spolu, starosti in stažu, različni hierarhični nivoji in različne stopnje izobrazbe (SiOK, 2003, str. 3).

V banki X je reprezentativni vzorec za projekt SiOK sestavljalo 120 zaposlenih iz 43-ih različnih sektorjev banke. Na podlagi tega vzorca so bile v okviru projekta SiOK narejene vse obdelave rezultatov in analize za leto 2002 ter primerjave z letom 2001 in slovenskim povprečjem.

Ob tej točki moram poudariti, da je bilo v banki X anketiranih 2622 ljudi in sicer iz 71-ih različnih sektorjev, oddelkov oziroma podružnic banke. Bazo s podatki vseh anketiranih sem dobila v podjetju Biro Praxis d.o.o., ki je eno od sodelujočih svetovalnih podjetij pri projektu SiOK. Ker pa sem od banke X dobila podatke o kazalnikih uspešnosti le za 32 sektorjev, sem se v diplomskem delu omejila na podatke za 1566 anketiranih v teh 32 sektorjih. Vse obdelave in analize rezultatov, ki sem jih naredila sama in jih bom predstavila v sledečih poglavjih, temeljijo torej na odgovorih 1566 anketiranih.

4.3. PRIKAZ IN ANALIZA REZULTATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V BANKI X

4.3.1. Analiza rezultatov organizacijske klime po kategorijah

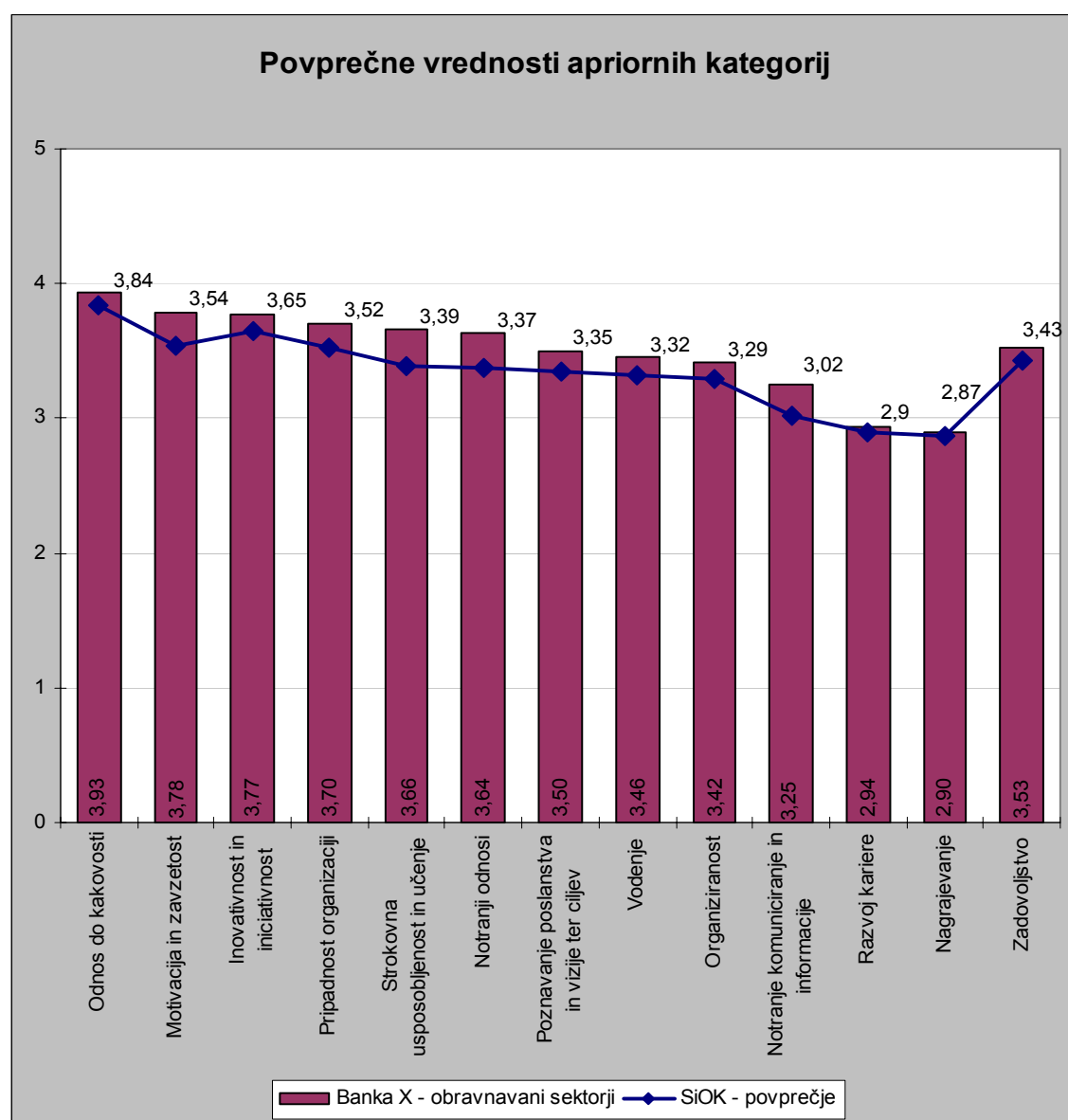
V tem poglavju bom predstavila rezultate meritev organizacijske klime v banki X. S pomočjo slike (glej sliko 2) prikazujem splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah. Še enkrat bi rada poudarila, da dobljeni rezultati temeljijo na obdelavi podatkov 1566-ih anketiranih in ne na reprezentativnem vzorcu.

Vidimo, da so na vseh kategorijah vprašalnika rezultati banke X na ravni povprečja SiOK ali višji. Iz tega lahko sklepamo, da so rezultati merjenja organizacijske klime banke X v primerjavi z vsemi 51 organizacijami, ki predstavljajo povprečje SiOK, med boljšimi.

Najbolje so zaposleni ocenili kategorijo Odnos do kakovosti, kar pomeni, da je naravnost zaposlenih v banki X do kakovosti zelo pozitivna. Sledi kategorija Motivacija in zavzetost, ki odraža zavzetost zaposlenih za svoje delo in pripravljenost za dodaten napor, če je to potrebno. Zelo dobro je ocenjena tudi kategorija Inovativnost in iniciativnost. Zaposleni se namreč zavedajo pomena inovativnosti, nujnosti sprememb ter pričakovanj vodstva, da predloge za izboljšave dajejo vsi. Tesno sledi še kategorija Pripadnost organizaciji, ki razkriva, da ima banka X velik ugled in da so zaposleni ponosni, da delajo v njej.

Najslabše zaposleni v banki X ocenjujejo kategorijo Nagrajevanje. Prepričani so, da razmerja med plačami zaposlenih niso ustrezna. Slabe možnosti pripisujejo tudi razvoju kariere. Menijo, da sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje. Šibko točko v banki X predstavlja tudi kategorija Notranje komuniciranje in informiranje. Zaposleni trdijo, da dobivajo premalo informacij zlasti o tem, kaj se dogaja v drugih sektorjih.

Slika 2: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime



Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis za projekt SiOK 2002 v banki X .

V prilogi E je tudi grafični prikaz rezultatov po dimenzijah za vse sektorje, za obravnavane sektorje in za reprezentativni vzorec. Iz grafov je razvidno, da pri rezultatih ne prihaja do večjih razlik z večanjem oziroma manjšanjem števila sodelujočih anketirancev. Tako lahko rečem, da je vzorec 100, ki ga proučuje projekt SiOK, dovolj velik, saj da relevanten rezultat za podjetje kot celoto. Po drugi strani pa je dovolj majhen, da je res projekt smiseln in da je sodelovanje večjega števila podjetij logistično, organizacijsko in finančno izvedljivo.

V nadaljevanju predstavljam rezultate posameznih trditev o klimi znotraj vsake od dvanajstih dimenzij, ki se nanašajo na obravnavane sektorje in so, kot sem že omenila, tudi grafično prikazani v prilogi 5.

1. Odnos do kakovosti

To je najvišje ocenjena kategorija v banki X. Zaposleni so do kakovosti zelo pozitivno naravnani. Čutijo se odgovorne za svoje delo ter sami po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Zaposleni tudi druge sodelavce obravnavajo kot dobre stranke. Strinjajo se, da imajo oddelki v banki X dokaj jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.

2. Motivacija in zavzetost

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

3. Inovativnost in iniciativnost

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

4. Pripadnost organizaciji

Lahko vidimo, da ima banka X velik ugled v podjetju. Zaposleni so ponosni, da so tu zaposleni in tudi zunaj banke pozitivno govorijo o njej. Zaposlitev v banki se zaposlenim ne zdi najbolj varna in zagotovljena. Nekateri bi jo v primeru poslovnih težav in znižanja plač tudi zapustili. Ocene so zopet na ravni povprečja SiOK.

5. Strokovna usposobljenost in učenje

Zaposleni v banki X se učijo drug od drugega. Menijo, da je sistem usposabljanja kar dober in da jim banka nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje svojega dela. Nekoliko manj se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih. Ti so mnenja, da v banki X niso zaposleni le tisti, ki so usposobljeni za svoje delo.

6. Notranji odnosi

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

7. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Zaposleni cilje banke sprejemajo za svoje in menijo, da ima njihova banka jasno oblikovano poslanstvo. Politika in cilji organizacije vsem zaposlenim niso povsem jasni. Vendar so cilji, ki jih je potrebno doseči, realno postavljeni. Tudi tokrat rezultati presegajo povprečje SiOK.

8. Organiziranost

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

9. Vodenje

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

10. Notranje komuniciranje in informiranje

V banki X pogovori med zaposlenimi in vodstvom potekajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Delovni sestanki niso najbolj redni, vendar nadrejeni dajo zaposlenim dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Premalo pa dobijo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah.

11. Razvoj kariere

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

12. Nagrajevanje

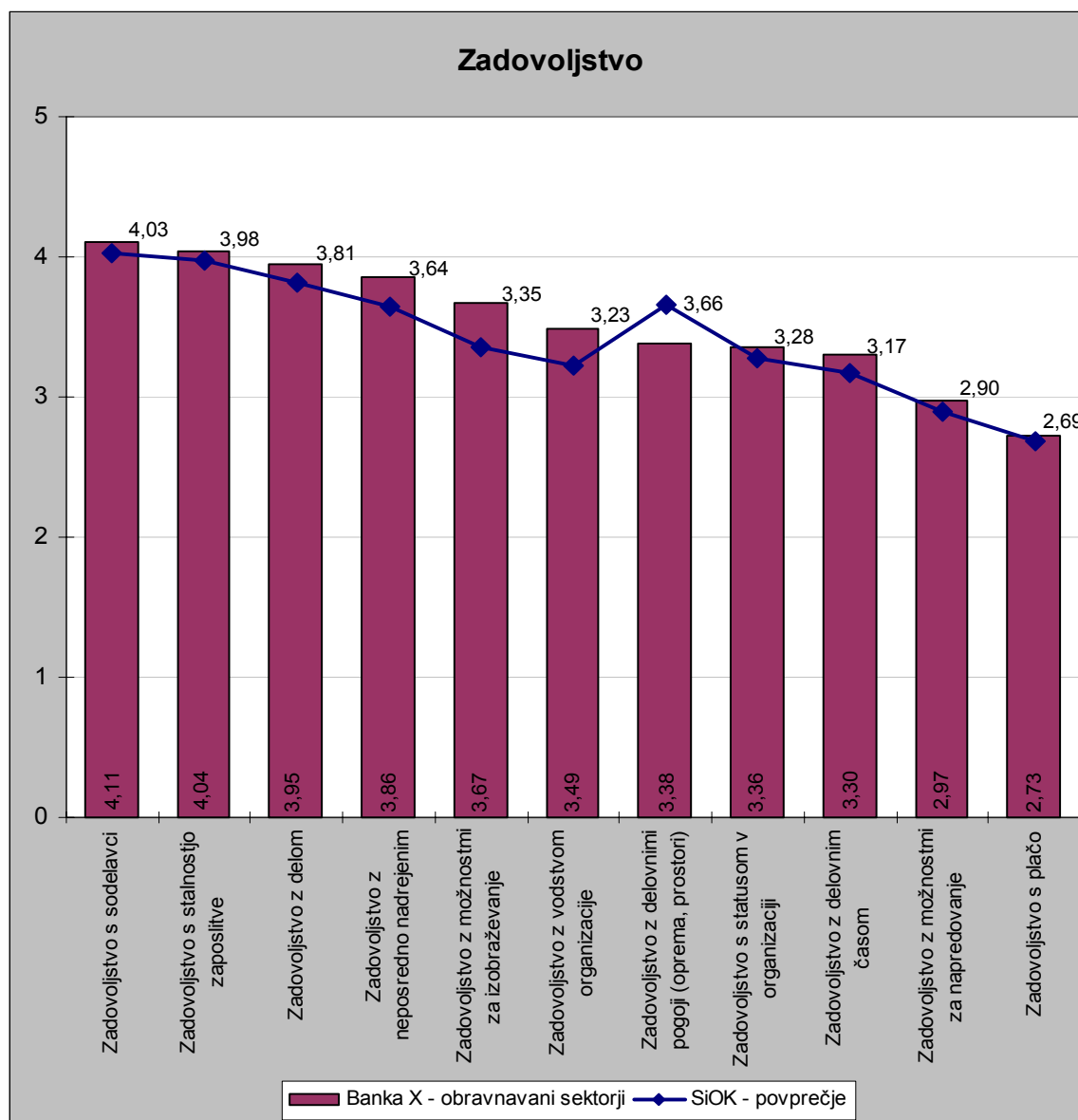
Najnižje med vsemi kategorijami so zaposleni ocenili nagrajevanje. Menijo namreč, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oziroma graja, vendar pa se učinkovitost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Zaposleni v banki X so mnenja, da niso nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela, kar še posebej destimulira tiste, ki so bolj obremenjeni z delom. Poleg tega so prepričani, da razmerja med plačami v podjetju niso ustrezna.

4.3.2. Ocena zadovoljstva pri delu

Tudi pri predstavitvi rezultatov zadovoljstva pri delu, se ocene nanašajo na obravnavane podatke za 1566 anketiranih v banki X.

Zaposleni v banki X so najbolj zadovoljni s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve in z delom samim. Zadovoljni so tudi z neposredno nadrejenimi in z možnostmi izobraževanja. Delno so zadovoljni tudi z vodstvom organizacije. Manj zadovoljni pa so z delovnimi pogoji in s statusom v organizaciji. Zaposleni banke X so najbolj nezadovoljni s svojimi plačami, z možnostmi za napredovanje in delovnim časom.

Slika 3: Zadovoljstvo pri delu



Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis za projekt SiOK 2002 v banki X .

Vse kategorije zadovoljstva pri delu so na ravni povprečja SiOK ali nad njim, razen zadovoljstva z delovnim časom, ki je močno pod slovenskim povprečjem. Zaposleni v banki X so izrazili nezadovoljstvo z delovnim časom, medtem ko so zaposleni v Sloveniji v povprečju z njim dokaj zadovoljni. Pri tem bi rada opozorila, da je pri tej trditvi in pri trditvi o zadovoljstvu z delovnimi pogoji, prišlo do opaznejših razlik tudi pri primerjavi rezultatov o zadovoljstvu med obravnavanimi sektorji, vsemi sektorji in pa vzorcem (glej prilogo 6).

5. ANALIZA PODATKOV

5.1. SKUPNE RAZSEŽNOSTI PODATKOV

Skupne razsežnosti podatkov sem proučevala s pomočjo faktorske analize. Faktorska analiza je ena izmed metod za redukcijo podatkov. Gre za študij povezav med spremenljivkami tako, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Množica novih spremenljivk mora biti seveda manjša od množice merjenih spremenljivk. Z drugimi besedami: faktorska analiza poizkuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Iščemo tiste spremenljivke, ki so "zadaj" za merjenimi spremenljivkami in ki so krive, da se merjene spremenljivke obnašajo tako, kot se oziroma da so povezave takšne kot so. Iščemo torej latentne razsežnosti, ki pojasnjujejo strukturo nekega pojava (Nie, 1975, str. 468-486).

Metoda je uporabna v vseh tistih primerih, ko zaradi različnih vzrokov neposredno merjenje neke spremenljivke ni možno. V tem primeru merimo samo indikatorje pojma oz. konstrukta, ki ga neposredno ne moremo meriti. S faktorsko analizo nato ugotovimo ali so zveze med opazovanimi spremenljivkami (ali indikatorji) pojasnljive z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev.

Faktorsko analizo je moč izvesti po različnih metodah. Najbolj pogosto uporabljene metode so: metoda glavnih komponent, metoda glavnih osi, metoda največjega verjetja, alfa faktorska analiza in image faktorska analiza.

Drugi korak faktorske analize je rotacija. S pomočjo rotacije prečistimo strukturo. Bistvo rotiranja je, da dobimo teoretično pomembne faktorje in čim enostavnejšo faktorsko strukturo. Če namreč dobljene rešitve ne moremo dobro interpretirati, lahko dobljeno rešitev v skupnem prostoru, ki je določen s skupnimi faktorji transformiramo tako, da jo zarotiramo. Matematično to pomeni, da matriko A pomnožimo z transformacijsko matriko M ($A^* = AM$). Rešitev A^* enako dobro reproducira originalne podatke kot prvotna rešitev A .

Za rotacijo se odločamo predvsem takrat, ko skupnih faktorjev ne moremo smiselno interpretirati - če so npr. projekcije iste spremenljivke precejšnje na več faktorjih, ali pa če imamo splošen faktor (projekcije vseh spremenljivk na prvi faktor so precejšnje). Ločimo dve vrsti rotacij:

1. pravokotne, kjer so rotirani faktorji neodvisni med seboj (znana metoda je npr. varimax, ki maksimizira varianco kvadratov uteži v vsakem faktorju in s tem poenostavlja strukturo po stolpcih);
2. poševne, kjer so rotirani faktorji odvisni med seboj, med njimi ni pravega kota in faktorji med seboj korelirajo (na primer metoda oblimin, ki sem jo uporabila tudi sama).

5.1.1. Rezultati merjenja skupnih razsežnosti podatkov

S faktorsko analizo sem skušala ugotoviti kakšna je latentna struktura 64-ih trditev o organizacijski klimi v banki X. Najprej sem uporabila metodo glavnih osi in zadržala

postavke po Kaiser–Gutmanovem kriteriju (lastna vrednost je večja od 1). Kot je razvidno iz preglednice, je temu zadostovalo 10 faktorjev, ki je skupaj pojasnjevalo 56,3% variance.

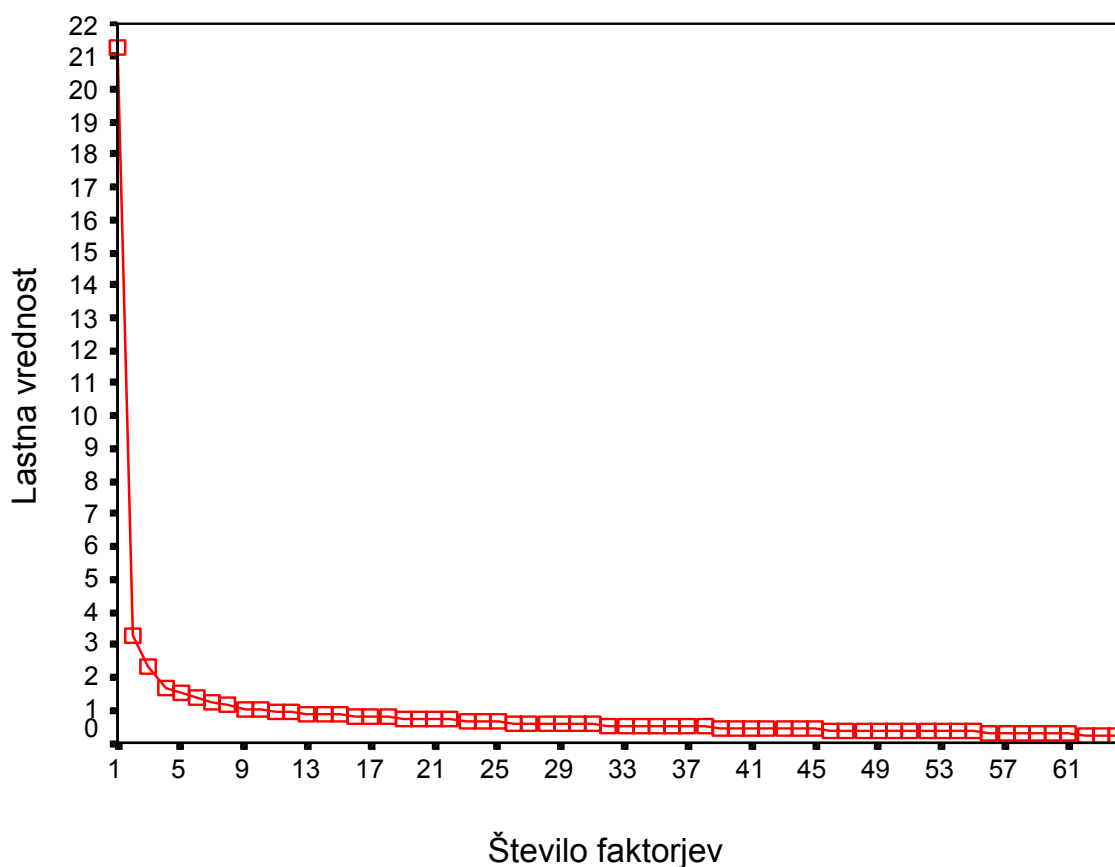
Preglednica 2: Osnovni parametri faktorjev, zadržanih po Kaiser – Gutmanovem kriteriju.

FAKTOR	LASTNA VREDNOST	PROCENT VARIANCE	KUMULATIVNI PROCENT
1	21,3	33,3	33,3
2	3,3	5,1	38,4
3	2,4	3,6	42,0
4	1,6	2,6	44,6
5	1,5	2,4	47,0
6	1,4	2,2	49,2
7	1,3	2,0	51,2
8	1,2	1,9	53,1
9	1,0	1,6	54,7
10	1,0	1,6	56,3

Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

Ker sem po tem kriteriju dobila preveč faktorjev, sem se odločila, da bom število faktorjev določila s pomočjo scree testa, ki je grafični kriterij ohranitve faktorjev (glej sliko 4). Krivulja lastnih vrednosti se izboči pri 1,5, kar pomeni, da bi bilo smiselno upoštevati 5 faktorskih rešitev. Teh 5 faktorjev nam pojasnjuje 47% variance.

Slika 4: Scree diagram



Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

Tako sem po metodi glavnih osi faktorizirala postavke na petih faktorjih in naredila oblimin rotacijo, s pomočjo katere sem dobila čistejši vzorec nasičenj postavk posameznih faktorjev oziroma enostavnejšo strukturo.

Preglednica 3: Rotirana faktorska matrika

TRDITEV	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4	FAKTOR 5
1	0,01	-0,03	0,62	-0,14	0,06
2	-0,04	-0,04	0,37	0,30	0,02
3	0,18	0,07	0,17	0,12	0,08
4	0,02	0,01	0,66	-0,06	-0,01
5	0,31	-0,05	0,34	0,11	0,05
6	0,33	-0,04	0,21	0,31	0,03
7	0,46	-0,08	0,12	0,14	0,22
8	0,03	0,42	0,00	-0,04	0,08
9	0,07	0,49	0,04	-0,17	0,07
10	0,03	-0,09	0,61	0,12	0,13
11	0,11	0,04	0,51	0,06	0,06
12	0,33	0,03	0,35	0,09	0,08
13	0,22	0,26	0,18	-0,28	0,01
14	0,04	0,16	0,21	-0,11	0,37
15	0,49	-0,08	0,13	0,13	0,24
16	0,13	0,09	0,08	-0,03	0,54
17	-0,19	0,12	0,14	0,27	0,20
18	0,17	0,06	0,13	0,06	0,47
19	0,42	0,07	0,04	0,26	0,11
20	0,22	-0,06	0,30	0,19	0,22
21	0,67	0,09	-0,01	-0,03	0,15
22	0,51	0,12	0,03	-0,03	0,13
23	0,20	0,18	0,02	-0,13	0,42
24	0,09	0,29	0,06	0,07	-0,01
25	0,01	-0,02	0,74	0,08	-0,03
26	-0,04	-0,06	0,54	0,09	0,05
27	0,18	0,12	0,44	0,02	0,06
28	0,02	0,51	0,04	-0,06	0,25
29	0,31	0,19	0,64	-0,07	-0,03
30	0,33	-0,02	0,40	0,18	0,10
31	0,46	-0,07	0,15	0,48	0,12
32	0,03	-0,02	0,21	0,20	0,02
33	0,07	0,03	0,20	0,30	0,06
34	0,03	0,18	0,12	0,05	0,07
35	0,11	0,26	0,47	0,15	0,10
36	0,33	0,06	0,11	0,09	0,65
37	0,22	0,08	0,23	0,13	0,27
38	0,04	0,30	0,07	0,30	-0,13
39	0,49	-0,07	0,05	0,54	0,12
40	0,13	0,10	0,00	0,35	0,12
41	-0,19	0,33	0,12	0,21	0,03
42	0,17	0,61	0,10	0,14	-0,00
43	0,42	0,69	0,04	-0,08	0,05
44	0,22	-0,03	0,04	0,16	0,31
45	0,67	-0,04	0,03	0,54	0,13
46	0,51	0,19	0,03	0,27	0,08
47	0,20	0,20	0,66	0,00	0,01
48	0,09	0,38	0,01	0,14	0,03

49	-0,02	0,18	0,14	0,30	0,05
50	0,46	0,11	0,13	0,17	0,13
51	0,10	0,34	0,26	0,11	-0,08
52	0,21	0,32	0,20	0,08	0,07
53	0,36	-0,03	0,00	0,06	0,51
54	0,06	0,00	0,01	-0,03	0,80
55	-0,07	0,38	0,21	0,05	0,19
56	-0,04	0,07	0,07	0,55	0,07
57	0,46	0,13	0,03	0,04	0,13
58	0,04	0,20	0,02	0,23	0,23
59	-0,05	0,52	-0,10	0,07	0,28
60	-0,01	0,07	-0,04	0,06	0,74
61	0,00	0,14	0,02	0,16	0,46
62	0,06	0,04	0,00	0,63	0,13
63	0,29	0,04	0,08	0,40	0,19
64	0,27	0,33	0,13	0,37	-0,20

Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

Za vsakega od petih faktorjev sem nato določila trditve, ki ga najbolj določajo. Nato sem s pomočjo vsebine teh trditev posamezen faktor tudi poimenovala. Za uvrstitev posamezne trditve v posamični faktor sem uporabila več kriterijev (Trojar, 1999, str 125):

- visoka nasičenost na tem faktorju (nad 0,40),
- nizka nasičenost na vseh ostalih faktorjih,
- vsebinsko ujemanje postavke s faktorjem,
- prispevanje k notranji konsistentnosti faktorja,
- zadovoljiva korelacija s skupnim skorom posameznega faktorja.

Po zgoraj navedenih kriterijih je jasno pripadnost k enemu od petih faktorjev pokazalo 29 trditev.

V nadaljevanju bom prikazala vseh pet faktorjev in trditve, ki posamezen faktor sestavljajo. Pri vsaki trditvi bom na začetku navedla zaporedno številko, pod katero se vprašanje nahaja na vprašalniku o organizacijski klimi (glej prilogo 1). V oklepaj bom pripisala korelacijo trditve s sumarnim skorom faktorja, ki mu trditev pripada. Povedano drugače, nam številka v oklepaju pove, kolikšen procent variance pojasnjuje vsaka posamezna trditev, ki pripada enemu izmed faktorjev.

Prvi faktor določa 7 trditev in pojasnjuje 33,3% variance. Poimenovala sem ga **voditeljstvo**, saj se trditve vsebinsko nanašajo na to, kakšni so odnosi med zaposlenimi v organizaciji in njihovimi vodji. Trditve, ki se uvrščajo v ta faktor so sledeče:

- 21. Vodje se pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih dela. (0,69)
- 22. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje. (0,57)
- 57. Delovni sestanki so redni. (0,54)
- 15. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo. (0,54)
- 07. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. (0,52)
- 50. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela. (0,49)
- 34. Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. (0,49)

Drugi faktor sem poimenovala **odgovornost in motivacija**, saj opredeljuje kako zavzeti so zaposleni za svoje delo, koliko napora so pripravljeni vložiti vanj in kakšna je njihova naravnost do kakovosti. Faktor pojasnjuje 5,1% variance, določa pa ga 5 trditve:

- 43. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela. (0,70)
- 42. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje. (0,64)
- 09. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti. (0,56)
- 59. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. (0,55)
- 28. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo. (0,53)

Tretji faktor določa 6 trditve, ki skupno pojasnjujejo 3,7% variance. Poimenovala sem ga **ugled in učinkovitost**, saj se trditve po vsebini nanašajo na to, kakšen ugled imata podjetje in njegovo poslovanje v očeh zaposlenega tako v podjetju samem, kot tudi v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji. Faktor določajo trditve:

- 25. Naše poslovanje spada med bolj uspešne v Sloveniji. (0,75)
- 01. Naša organizacija ima velik ugled v okolju. (0,71)
- 29. Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne. (0,70)
- 47. Naše podjetje je učinkovito. (0,69)
- 09. Naše poslovanje je učinkovito. (0,63)
- 35. Ponosni smo da smo zaposleni v naši organizaciji. (0,52)

Četrti faktor določa 5 trditve in pojasnjuje 2,6% variance. Vsebinsko se trditve nanašajo na način nagradjanja zaposlenih za opravljeno delo in za dodaten napor ter na možnosti in način napredovanja. Faktor sem zato poimenovala **stimulacija**, opredeljujejo pa ga sledeče trditve:

- 62. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna. (0,61)
- 56. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. (0,60)
- 39. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani (0,51)
- 45. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje (0,50)
- 31. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (0,44)

Zadnji, peti faktor, določa 6 trditve, ki pojasnjujejo 2,4% variance. Poimenovala sem ga **medosebni odnosi**, saj opredeljuje odnose med zaposlenimi v podjetju. Vsebinsko se trditve nanašajo na to, kako dobro sodelujejo zaposleni, kako med njimi teče dialog, koliko si zaupajo in kako rešujejo konfliktna situacija. Trditve petega faktorja so:

- 54. Odnosi med zaposlenimi so dobri. (0,81)
- 60. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo. (0,76)
- 36. Ljudje si medsebojno zaupajo. (0,70)
- 16. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev. (0,61)
- 18. Konflikte rešujemo v skupno korist. (0,53)
- 23. Zaposleni se učimo drug od drugega. (0,50)

Tako sem na podlagi faktorske analize in razdelitve lestvice trditev o organizacijski klimi, dobila pet vsebinsko ločenih faktorjev:

- faktor 1: voditeljstvo,
- faktor 2: odgovornost in motivacija,
- faktor 3: ugled in učinkovitost,
- faktor 4: stimulacija,
- faktor 5: medosebni odnosi.

5.1.2. Zanesljivost vprašalnika in faktorjev

Ena najpomembnejših merskih lastnosti inštrumentov je vsekakor zanesljivost. Nek inštrument je zanesljiv, kadar nam zagotavlja, da bo isti testiranec na enakem ali podobnem testu pri morebitnem naslednjem testiranju v enakih okoliščinah dosegel enak, ali vsaj zelo podoben rezultat (Trojar, 1999, str.128).

Zanesljivost sem preverjala kot notranjo konsistentnost s pomočjo Cronbachovega α koeficienta. Najprej sem opravila analizo notranje konsistentnosti vseh ohranjenih trditev s pomočjo vprašalnika o klimi, nato pa še analizo notranje konsistentnosti posameznih faktorjev.

Preglednica 4: Cronbachov α koeficient za posamezne faktorje in celoten vprašalnik

POSTAVKE	CRONBACH α KOEFICIENT
faktor 1	0,86
faktor 2	0,78
faktor 3	0,84
faktor 4	0,84
faktor 5	0,86
vse postavke skupaj	0,93

Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

Kot vidimo v preglednici, je Cronbachov α koeficient za celotno lestvico trditev zelo visok, saj znaša 0,93. To pomeni, da je zanesljivost vprašalnika visoka. Tudi koeficienti posameznih faktorjev so precej visoki (med 0,78 in 0,86). Zato lahko trdimo, da je tudi njihova zanesljivost visoka.

5.1.3. Veljavnost vprašalnika in faktorjev

Najpomembnejša lastnost merskega inštrumenta je veljavnost. Izraz veljavnost se nanaša na sodbo o tem, kako dobro test meri tisto, čemur je namenjen. Oziroma natančneje, nanaša se na sodbo, temelječo na dokazih o primernosti zaključkov, ki jih izvajamo iz testnih rezultatov (Trojar, 1999, str. 129).

Veljavnost vprašalnika in posameznih faktorjev sem preverjala s pomočjo korelacij. Korelacije med trditvami, ki določajo posamezen faktor in skupnim skorom na tem faktorju, so pripisane trditvam v oklepaju v poglavju 5.1.1.. Korelacije med skupnimi skori na posameznih faktorjih pa prikazujem v preglednici 5.

Preglednica 5: Korelacije med skupnimi skori na posameznih faktorjih

	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4	FAKTOR 5
FAKTOR 1	1	0,28	0,11	0,33	0,38
FAKTOR 2		1	0,45	0,15	0,44
FAKTOR 3			1	0,33	0,43
FAKTOR 4				1	0,29
FAKTOR 5					1

Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

Korelacije postavk s sumarnim skorom na njihovem faktorju so povsod dokaj visoke. Na prvem faktorju (odnos vodja – zaposleni) znašajo med 0,47 in 0,69, pri drugem (odnos do dela in kakovosti) so med 0,56 in 0,70, na tretjem (učinkovitost organizacije in njenega vodstva) se gibljejo v razponu med 0,52 in 0,75, na četrtem (nagrajevanje in napredovanje) so med 0,44 in 0,61, pri faktorju pet (medosebni odnosi) pa med 0,50 in 0,81. Korelacije so torej visoke, s čimer se potrjuje veljavnost postavk, da le-te merijo določen faktor. Čim večje so korelacije, tem bolj veljavne so trditve.

Korelacije med skupnimi skori na posameznih faktorjih (preglednica 5) se gibljejo med 0,11 in 0,45. Vidimo, da korelacije niso visoke in so seveda nižje kot korelacije med postavkami znotraj posameznega faktorja. Na podlagi tega lahko trdim, da so faktorji veljavni in relativno neodvisni drug od drugega.

5.2. ODVISNOST MED SPREMENLJIVKAMI

Odvisnost med spremenljivkami organizacijske klime in kazalniki uspešnosti podjetja sem preverjala s korelacijsko analizo, ki nam služi za merjenje odvisnosti med dvema spremenljivkama. Kot rezultat analize dobimo korelacijske koeficiente, ki opredeljujejo odnos med obravnavanima spremenljivkama. Ti koeficienti nam pokažejo, kako se spreminjanje ene spremenljivke odraža na drugi spremenljivki. Poleg moči povezave, ki se odraža v absolutnih vrednostih med 0 in 1, nam korelacijski koeficient s predznakom pokaže tudi smer povezave.

5.2.1. Analiza odvisnosti med faktorji organizacijske klime in kazalniki uspešnosti

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kako organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja. V prvem delu obdelave podatkov sem uporabila faktorsko analizo, s katero sem iz štirinšestdesetih trditev o organizacijski klimi poizkušala najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega vsem trditvam. Tako sem dobila pet faktorjev organizacijske klime, s pomočjo katerih bom v tem poglavju ugotavljala odvisnost med njimi in kazalniki uspešnost podjetja.

Naslednji korak obdelave podatkov je bil določitev uteži (ponderja) k vsaki od trditev o klimi, ki smo jih obdržali po faktorski analizi. Uteži se nahajajo v strukturni matriki (glej tabelo 5), v kateri je prikazana nasičenost vsake trditve z vsemi petimi faktorji. Matriko sem dobila tako, da sem ponovno izvedla faktorsko analizo z 29-imi trditvami, ki določajo faktorje, dobljene v prvem delu analize. Tokrat sem sama določila število faktorjev in sicer 5. Tako sem dobila čistejši vzorec strukture posamezne trditve, ki jo določa regresijski koeficient (ponder) vsakega od petih faktorjev. Strukturna matrika nam torej pokaže, kako naših pet faktorjev sestavlja vsako od trditev o organizacijski klimi. Jasno je, da so na primer trditve, ki določajo

prvi faktor, veliko bolj nasičene s tem faktorjem, kot pa z ostalimi štirimi. (Nie, 1975, str. 475).

Preglednica 6: Struktura trditev o organizacijski klimi

TRDITEV	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4	FAKTOR 5
21	0,796	0,312	0,344	0,384	0,460
15	0,712	0,231	0,403	0,539	0,502
50	0,699	0,318	0,430	0,507	0,483
7	0,660	0,221	0,350	0,507	0,439
34	0,655	0,362	0,413	0,403	0,412
22	0,628	0,291	0,319	0,316	0,375
57	0,609	0,268	0,319	0,368	0,401
43	0,296	0,755	0,380	0,130	0,351
28	0,281	0,689	0,369	0,165	0,465
42	0,371	0,649	0,460	0,297	0,396
59	0,323	0,570	0,306	0,223	0,474
9	0,276	0,541	0,289	0,060	0,288
25	0,401	0,279	0,746	0,411	0,332
47	0,337	0,441	0,743	0,289	0,342
29	0,278	0,428	0,706	0,217	0,307
35	0,366	0,498	0,668	0,387	0,429
10	0,452	0,293	0,632	0,466	0,394
1	0,296	0,255	0,594	0,160	0,305
62	0,436	0,182	0,312	0,776	0,396
31	0,563	0,166	0,384	0,719	0,410
45	0,547	0,131	0,327	0,715	0,411
39	0,521	0,146	0,327	0,693	0,390
56	0,329	0,176	0,315	0,630	0,298
54	0,489	0,387	0,364	0,353	0,842
60	0,451	0,408	0,339	0,375	0,755
36	0,396	0,368	0,410	0,366	0,741
16	0,510	0,427	0,369	0,345	0,655
18	0,561	0,414	0,450	0,407	0,631
23	0,463	0,412	0,320	0,207	0,550

Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

Nato sem odgovore 29-ih trditev, ki se porazdeljujejo na pet faktorjev organizacijske klime, za vsakega od 1566 anketirancev v banki X, pomnožila z utežmi iz strukturne matrike (preglednica 6). Dobljene zmnožke trditev in ponderjev sem nato seštel po posameznih faktorjih. Tako sem dobila za vsakega anketiranca pet vrednosti oziroma faktorjev. Ker sem v banki X dobila podatke za poslovno uspešnost po posameznih sektorjih, sem izračunala tudi vrednosti faktorjev po sektorjih. Tako se naredila izračun povprečja faktorskih vrednosti anketiranih, ki pripadajo istemu sektorju. Izračuni so prikazani v preglednici 7.

Podatki o vrednosti faktorjev po posameznih sektorjih (preglednica 7) so bili izhodišče za preverjanje korelacijske odvisnosti med dejavniki organizacijske klime in dejavniki poslovne uspešnosti banke.

Preglednica 7: Vrednosti faktorjev po posameznih sektorjih

SEKTOR	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4	FAKTOR 5
1	1.723	1.416	1.594	1.361	1.690
2	1.682	1.383	1.554	1.319	1.641
3	1.739	1.421	1.603	1.373	1.688
4	1.747	1.417	1.601	1.387	1.705
5	1.370	1.182	1.300	1.094	1.346
6	1.860	1.549	1.717	1.484	1.862
7	1.689	1.390	1.549	1.323	1.655
8	1.902	1.551	1.756	1.485	1.852
9	1.654	1.356	1.517	1.318	1.620
10	1.566	1.316	1.477	1.255	1.543
11	1.620	1.333	1.530	1.304	1.592
12	1.647	1.349	1.519	1.306	1.610
13	1.913	1.577	1.785	1.540	1.900
14	1.578	1.298	1.424	1.216	1.565
15	1.737	1.407	1.590	1.385	1.704
16	1.517	1.251	1.415	1.207	1.490
17	1.509	1.268	1.427	1.201	1.488
18	1.550	1.267	1.424	1.222	1.471
19	1.634	1.397	1.576	1.314	1.628
20	1.546	1.324	1.475	1.222	1.540
21	1.540	1.293	1.444	1.206	1.520
22	1.701	1.377	1.558	1.359	1.656
23	1.713	1.396	1.577	1.356	1.677
24	1.717	1.426	1.585	1.346	1.703
25	1.647	1.365	1.535	1.303	1.624
26	1.696	1.412	1.572	1.346	1.682
27	1.671	1.395	1.545	1.316	1.662
28	1.678	1.399	1.538	1.317	1.646
29	1.513	1.302	1.417	1.196	1.504
30	1.625	1.371	1.519	1.284	1.608
31	1.524	1.289	1.425	1.211	1.515
32	1.593	1.385	1.506	1.250	1.608

Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

Poslovno uspešnost podjetja je moč prikazati na več načinov. Najpogosteje gre za prikaz raznih kazalnikov uspešnosti, ki jih lahko izračunamo na podlagi podatkov iz bilance stanja in izkaza uspeha podjetja. V banki X so mi posredovali podatke o petih kazalnikih za poslovno uspešnost. Odločila sem se, da bom v nadaljni analizi uporabila vseh pet kazalnikov in sicer:

- Kazalnik 1: *donosnost sredstev oziroma naložb*; koeficient, ki nam pove, kolikšno je razmerje med dobičkom in vloženimi sredstvi oziroma naložbami podjetja.
- Kazalnik 2: *dobiček na zaposlenega*; definiran je kot celotni dobiček podjetja, deljen s številom zaposlenih v podjetju in je eden najosnovnejših kazalnikov uspešnosti podjetja.
- Kazalnik 3: *stroški dela na zaposlenega*; dobimo ga tako, da celotne stroške, ki jih podjetje namenja za opravljanje dela, delimo s številom zaposlenih v podjetju.
- Kazalnik 4: *ostali stroški na zaposlenega*; to so vsi stroški, razen stroški dela, deljeni s številom zaposlenih v podjetju.
- Kazalnik 5: *dobiček na 100 SIT stroškov dela*; ta kazalec nam pove, kolikšen je bil dobiček podjetja na sto tolarjev, porabljenih za stroške dela.

V preglednici 8 so prikazani podatki vseh petih kazalnikov uspešnosti poslovanja banke X po posameznih sektorjih.

Preglednica 8: Kazalniki poslovne uspešnosti po sektorjih v banki X.

SEKTOR	KAZALNIK 1	KAZALNIK 2	KAZALNIK 3	KAZALNIK 4	KAZALNIK 5
1	2,32	15.457 SIT	8.252,24 SIT	6.970,35 SIT	185,76 SIT
2	2,98	11.790 SIT	4.380,18 SIT	4.233,93 SIT	266,94 SIT
3	2,60	11.337 SIT	5.261,29 SIT	4.662,81 SIT	213,71 SIT
4	2,09	7.023 SIT	4.599,22 SIT	3.379,66 SIT	151,44 SIT
5	-1,27	-4.924 SIT	5.348,12 SIT	4.652,98 SIT	-92,06 SIT
6	-2,65	-11.064 SIT	4.744,65 SIT	5.752,80 SIT	-233,19 SIT
7	1,16	4.319 SIT	4.379,99 SIT	4.051,82 SIT	97,79 SIT
8	1,21	6.162 SIT	4.413,97 SIT	5.895,87 SIT	138,45 SIT
9	-0,51	-1.397 SIT	4.841,11 SIT	2.907,33 SIT	-28,63 SIT
10	-4,87	-9.257 SIT	4.681,16 SIT	2.763,43 SIT	-197,74 SIT
11	1,01	5.758 SIT	4.825,23 SIT	3.250,88 SIT	118,35 SIT
12	-1,74	-8.287 SIT	4.913,60 SIT	4.139,02 SIT	-167,27 SIT
13	2,09	5.370 SIT	4.704,23 SIT	3.129,32 SIT	114,15 SIT
14	-1,19	-44.363 SIT	6.279,04 SIT	2.810,05 SIT	-706,53 SIT
15	-0,22	-19.303 SIT	7.684,88 SIT	1.626,71 SIT	-251,18 SIT
16	-0,49	-7.568 SIT	3.991,47 SIT	1.482,29 SIT	-189,60 SIT
17	1,74	6.023 SIT	4.027,74 SIT	583,75 SIT	149,55 SIT
18	-9,76	-319.961 SIT	7.834,34 SIT	11.081,44 SIT	-4.084,09 SIT
19	-76,32	-255.965 SIT	9.012,08 SIT	4.255,08 SIT	-2.840,35 SIT
20	6,70	14.690 SIT	4.995,83 SIT	738,26 SIT	294,04 SIT
21	-37,56	-3.219 SIT	4.657,72 SIT	328,64 SIT	-69,11 SIT
22	-0,53	-45.509 SIT	6.038,92 SIT	14.880,55 SIT	-753,59 SIT
23	-1,34	-31.000 SIT	5.882,28 SIT	1.628,62 SIT	-527,02 SIT
24	1,49	38.825 SIT	6.366,42 SIT	832,95 SIT	609,85 SIT
25	2,50	112.558 SIT	6.381,94 SIT	1.382,73 SIT	1.763,69 SIT
26	3,83	16.355 SIT	4.518,29 SIT	4.939,29 SIT	361,97 SIT
27	-2,24	-4.262 SIT	4.351,88 SIT	2.244,75 SIT	-97,92 SIT
28	37,47	24.322 SIT	4.289,43 SIT	1.129,42 SIT	567,01 SIT
29	-1,53	-4.845 SIT	5.311,93 SIT	794,27 SIT	-91,21 SIT
30	0,21	414 SIT	3.911,50 SIT	3.891,51 SIT	10,57 SIT
31	-0,09	-275 SIT	4.584,42 SIT	1322,55 SIT	-6,00 SIT
32	0,11	205 SIT	4.009,41 SIT	2130,25 SIT	5,11 SIT

Vir: Interni podatki banke X.

5.2.1. Interpretacija rezultatov analize odvisnosti podatkov

Podatki o vrednosti faktorjev po posameznih sektorjih, ki so prikazani v preglednici 7 in podatki o kazalnikih za poslovno uspešnost teh sektorjev, ki se nahajajo v preglednici 8, so izhodišče za analizo odvisnosti podatkov. Pri tem sem si pomagala s statističnim programom SPSS v okolju Windows. Računala sem korelacijske koeficiente linearne povezanosti med vsemi petimi faktorji organizacijske klime in petimi kazalniki poslovne uspešnosti podjetja. Tako sem dobila 25 različnih korelacijskih koeficientov, ki jih prikazujem v preglednici 9 z debelejšim tiskom.

Pearsovov koeficient korelacije meri moč linearne povezanosti med dvema spremenljivkama. Vrednost koeficienta je definirana na intervalu od -1 do 1. Če je korelacija med spremenljivkama pozitivna, je korelacijski koeficient pozitiven, če pa je korelacija negativna, je tudi koeficient negativen. V primeru, da med spremenljivkama ni odvisnosti je koeficient

enak 0. Če je vpliv med spremenljivkama majhen, bodisi pozitiven ali negativen, se vrednost koeficienta giblje okoli 0. Če pa je vpliv med spremenljivkama močan, je vrednost koeficienta blizu +1 ali -1. S pomočjo korelacijskega koeficienta lahko torej razberem moč in smer linearne povezanosti med dvema spremenljivkama (Pfajfar, 1996, str. 188).

V primeru, da je absolutna vrednost korelacijskega koeficienta med 0 in 0,30, korelacija med proučevanima spremenljivkama ne obstaja, če je vrednost koeficienta med 0,30 in 0,50, gre za nizko korelacijo, vrednost koeficienta med 0,50 in 0,70 pa pomeni srednje močno korelacijsko odvisnost. Da je korelacija visoka, mora absolutna vrednost korelacijskega koeficienta presegati 0,70, o zelo visoki korelaciji pa govorimo takrat, ko korelacijski koeficient zavzema vrednosti med 0,90 in 1.

Preglednica 9: Koeficienti korelacije med faktorji organizacijske klime in kazalniki uspešnosti v banki X

		KAZALNIK 1	KAZALNIK 2	KAZALNIK 3	KAZALNIK 4	KAZALNIK 5
FAKTOR 1	Koeficient	0,13	0,15	0,04	0,23	0,17
	Značilnost	0,46	0,40	0,85	0,21	0,37
FAKTOR 2	Koeficient	0,09	0,17	-0,01	0,14	0,19
	Značilnost	0,63	0,35	0,96	0,44	0,29
FAKTOR 3	Koeficient	0,06	0,14	0,03	0,19	0,16
	Značilnost	0,75	0,45	0,85	0,31	0,38
FAKTOR 4	Koeficient	0,11	0,13	0,05	0,24	0,15
	Značilnost	0,54	0,47	0,79	0,18	0,43
FAKTOR 5	Koeficient	0,11	0,20	0,00	0,15	0,22
	Značilnost	0,55	0,27	1,00	0,42	0,24

Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

Prvi koeficient (0,13) ponazarja odvisnost med prvim faktorjem (voditeljstvo) in prvim kazalnikom uspešnosti (donosnost sredstev oziroma naložb). Če preglednico beremo po vrsticah, nam drugi koeficient (0,15) prikazuje odvisnost med prvim faktorjem in drugim kazalnikom uspešnosti (dobiček na zaposlenega) in tako dalje. V preglednici 9 je torej prikazanih vseh 25 korelacijskih koeficientov med faktorji klime in kazalniki uspešnosti banke X.

Poleg korelacijskih koeficientov v preglednici 9 navajam tudi vrednosti, ki kažejo statistično značilnost posameznega koeficienta. To je tako imenovani F- test. Gre za preverjanje hipoteze, ki trdi, da med spremenljivkama linearna odvisnost ne obstaja. Čim manjša je stopnja značilnosti, z večjo verjetnostjo hipotezo lahko zavrnilo. Pravimo, da je korelacijski koeficient statistično značilen, kadar je stopnja značilnosti manjša od 0,05.

Iz preglednice 9 je razvidno, da so vsi izračunani korelacijski koeficienti med faktorji organizacijske klime in kazalniki uspešnosti podjetja zelo nizki, saj niti eden od korelacijskih koeficientov ne presega vrednosti 0,30. Vidimo, da niti en koeficient ni statistično značilen. Tako lahko rečem, da med faktorji organizacijske klime in kazalniki uspešnosti v banki X, ni korelacijske odvisnosti. Ne morem torej trditi, da izboljšanje organizacijske klime v banki, posledično izboljša tudi poslovni rezultat.

Najvišja vrednost korelacijskega koeficienta znaša 0,24, s čimer se že precej približa spodnji meji nizke korelacije. Gre za odvisnost med faktorjem nagrajevanje in napredovanje ter

kazalnikom ostalih stroškov na zaposlenega. To pomeni, da bodo v primeru, ko je v očeh zaposlenih stimulacija v banki boljša, tudi ostali stroški (to so stroški brez stroškov dela) višji.

Korelacijski koeficient, ki ponazarja odvisnost med petim faktorjem in tretjim kazalnikom, zavzema najnižjo vrednost; in sicer 0. Med učinkovitostjo organizacije in njenega vodstva ter stroški dela na zaposlenega, torej ni nobene odvisnosti.

Lahko rečem, da vseh pet faktorjev močneje korelira s kazalniki 2, 4 in 5 kot s kazalnikoma 1 in 3. Faktorji organizacijske klime nimajo torej nobenega vpliva na donosnost sredstev in naložb ter na višino stroškov dela na zaposlenega. Vpliv na dobiček na zaposlenega, višino ostalih stroškov na zaposlenega in na dobiček na 100 tolarjev stroškov dela je malo večji, vendar še vedno premajhen, da bi bil statistično značilen.

5.2.2. Analiza odvisnosti med posameznimi trditvami o organizacijski klimi in kazalniki uspešnosti

Analizo skupnih razsežnosti podatkov sem izvedla zato, da bi lažje proučevala odnose med organizacijsko klimo in poslovno uspešnostjo v banki. Ker pa so rezultati obdelav pokazali, da je med faktorji organizacijske klime in kazalniki uspešnosti v banki X korelacijska odvisnost izjemno nizka, sem se odločila, da preverim odvisnost med vsako posamezno trditvijo o organizacijski klimi in kazalniki uspešnosti banke.

Analizo odvisnosti sem tako izvedla med vsemi štiriinšestdesetimi trditvami o klimi in petimi kazalniki poslovne uspešnosti banke X in na ta način dobila 320 različnih korelacijskih koeficientov. Zaradi velike obsežnosti preglednice, je le-ta prikazana v prilogi 7.

V omenjeni tabeli sem z debelejšim tiskom označila tiste koeficiente, ki so statistično značilni (stopnja značilnosti je manjša od 0,05). Vidimo, da posamezne trditve o organizacijski klimi s kazalniki poslovne uspešnosti korelirajo močneje kot sami faktorji klime. To je logično, saj faktorji sestojijo iz več trditev, izmed katerih imajo nekatere višje, druge pa nižje korelacijske koeficiente kot faktor sam.

Najvišjo vrednost 0,56 doseže koeficient pri trideseti trditvi o klimi (odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno) in petim kazalnikom (dobiček na 100 tolarjev stroškov dela). Sledi mu koeficient med isto trditvijo in drugim kazalnikom (dobiček na zaposlenega), katerega vrednost znaša 0,52. V obeh primerih že lahko govorimo o srednje močni korelacijski odvisnosti.

Tudi v tem primeru lahko rečem, da posamezne trditve o klimi bolje korelirajo z dobičkom na zaposlenega, višino ostalih stroškov na zaposlenega in dobičkom na 100 tolarjev stroškov dela. Pri teh treh kazalnikih se namreč pojavi največ koeficientov, katerih vrednost presega 0,30, kar pomeni, da odvisnost, čeprav nizka, obstaja.

6. SKLEP

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v podjetju. To zagotavlja humano okolje, v katerem delavci opravljajo svoje delo. Klima prežema lahko celotno organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je neoprijemljiva, vendar je prisotna in v delovnem okolju. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije.

Da bi ugotovili, kako zaposleni zaznavajo svoje delovno okolje, je potrebno klimo izmeriti. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč za kasnejšo uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti da bi izboljšali klimo ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Ključnega pomena pa so meritve tudi med procesom spreminjanja klime, saj nam omogočajo oceno, kakšen je napredek pri spreminjanju, ki ponazarja pot od trenutnega do željenega stanja.

V Sloveniji je v začetku leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije nastal projekt SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja vrednosti pomena ustreznih metod za njen razvoj.

Po teoretičnem proučevanju sem se z organizacijsko klimo tudi praktično srečala ob primeru banke. Njenega imena na željo vodilnih, nisem navajala. Organizacijska klima je bila v banki merjena na podlagi vprašalnika SiOK, ki ga je izpolnilo določeno število zaposlenih. Odgovori anketiranih na trditve o klimi sestavljajo bazo podatkov, ki sem jo tudi sama uporabljala za proučevanje in analiziranje klime.

Da bi lažje proučevala vpliv klime na uspešnost podjetja, sem najprej s pomočjo faktorске analize zmanjšala število opazovanih spremenljivk. Tako sem namesto štirinšestdesetih trditev o klimi, v nadaljni analizi upoštevala pet faktorjev, ki jih določa 29 trditev in skupaj pojasnjujejo 47% variance. Faktorje sem poimenovala glede na vsebino trditev, ki posamezen faktor določajo. Tako sem dobila sledeče faktorje:

- voditeljstvo,
- odgovornost in motivacija,
- ugled in učinkovitost,
- stimulacija,
- medosebni odnosi.

V naslednjem koraku sem s pomočjo korelacijske analize poizkušala ugotoviti odvisnost med faktorji organizacijske klime in kazalniki uspešnosti v banki. Korelacijski koeficienti kažejo namreč moč in smer odvisnosti med dvema spremenljivka. Analiza nam je pokazala, da je med faktorji organizacijske klime in kazalniki uspešnosti odvisnost zelo majhna, oziroma jo sploh ni. Preverila sem tudi odvisnost med posameznimi trditvami o klimi in kazalniki uspešnosti. Tudi v tem primeru odvisnosti med spremenljivkama niso močne, so pa nekoliko višje kot v prvem primeru.

Na podlagi tega lahko zaključim, da statistično ne moramo dokazati vpliva organizacijske klime na uspešnost podjetja. Ne moremo torej trditi, da boljša organizacijska klima v podjetju pomeni posledično tudi boljši poslovni rezultat. Seveda velja tudi obratno. Tudi podjetja, v katerih je organizacijska klima slaba, lahko zelo uspešno poslujejo.

Znano je, da klima na uspešnost podjetja ne deluje direktno, ampak je posredujoča spremenljivka. Klima, ki podpira doseganje organizacijskih ciljev, posredno vpliva na rezultate podjetja. Direktno klima vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, pa tudi na nekatere druge naravnosti, kot so lojalnost, pripravljenost vlaganja večjega napora v delo in želja po vztrajanju v organizaciji. Zato bi bilo zanimivo proučevati povezave med klimo, zadovoljstvom in uspešnostjo.

Vpliv organizacijske klime na uspešnost podjetja bi bilo mogoče bolj smiselno proučevati na podlagi več slovenskih podjetij in ne na sektorjih enega podjetja. Variabilnost tako med trditvami o klimi, kot tudi med kazalniki uspešnosti, je med sektorji istega podjetja namreč zelo majhna. Kako v praksi praktično in pragmatično definirati pojem merilo uspešnosti podjetij, je le eno od vprašanj, ki ga zastavljam ob tej točki. Vpliv klime na poslovno uspešnost bi bilo namreč smiselno za podjetja meriti le v primeru, da je mera poslovne uspešnosti skupna vsem podjetjem, tako kot se za merjenje klime uporablja enoten vprašalnik. Sprašujem se, ali ne bi bilo mogoče bolje ugotavljati vpliv uspešnosti podjetja na klimo?

LITERATURA

1. Altman Rob: Understanding Organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce Problems. [URL:<http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html>], 25.8.2002.
2. Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P.M., Peterson Mark F.: Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000. 629 str.
3. Childre Doc, Cryer Bruce: Achieving Coherence Out of Chaos. The Inner Quality Management. Journal of Innovation Management. Salem, 4 (1999), 3, 10 str.
4. Burton Richard M., Lauridsen Jørgen, Obel Børge: Tension and Resistance to Change in Organizational Climate. Managerial Implications for a Fast Paced World. OS99-1213. Durham: Duke University, 1999. 20 str.
5. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organizational Studies. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001. 855 str.
6. Gruban Brane et al.: Pristop v odnose z javnostim. Ljubljana: Pristop, 1997. 203 str., 10 pril.
7. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci: Gospodarski vestnik, 1987. 209 str.
8. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 398 str.
9. Neal Andrew, West Michael, Patterson malcolm: An Examination of Interactions between Organizational Climate Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University. [URL:<http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>], 23.3.2003.
10. Možina Stane et al.: Management Kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
11. Nie Norman H et. al.: Statistical Package for the Social Sciences. United States: McGraw-Hill, Inc., 1975. 675 str.
12. Pfajfar Lovrenc: Statistika 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 252 str.
13. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
14. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
15. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
16. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey Bass, 1990. 449 str.
17. Trojar Jan Tadeja: Stres v športu. Magistersko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1999. 162 str.

18. Vrčko Matjaž, Erjavšek Bojan: Drugačen način organiziranja podjetij. Ljubljana: Biro Praxis, 1998. 99 str.

VIRI

1. Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2002, Dodatek k poročilu za banko X. SiOK. Ljubljana: Biro Praxis, 2003. 31 str.
2. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2002. SiOK, 2003. 32 str.
3. Interna gradiva banke X. Ljubljana, 2002.
4. Interna gradiva podjetja Biro Praxis. Ljubljana, 2002.
5. Baza podatkov podjetja Biro Praxis o rezultatih merjenja organizacijske klime v banki X. Ljubljana, 2002.

PRILOGE

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2002

Spoštovani!

S sledečo anketo želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetja organizacije in njenega delovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je tudi anonimna.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

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

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

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

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

31. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
32. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
33. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
34. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
35. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
36. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
37. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
38. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
39. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
40. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
41. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
42. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
43. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
44. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
45. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
46. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
47. Naše podjetje je učinkovito.	1	2	3	4	5
48. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
49. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
50. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
51. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
52. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
53. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
54. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
55. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
56. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
57. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
58. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
59. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
60. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.	1	2	3	4	5
61. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
62. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
63. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
64. Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

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

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

ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
65. ... z delom	1	2	3	4	5
66. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
67. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
68. ... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
69. ... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
70. ... s plačo	1	2	3	4	5
71. ... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
72. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
73. ... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
74. ... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
75. ... z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

76. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

77. Nivo v organizaciji

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

78. Staž v organizaciji

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

79. Starost

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

80. Stopnja izobrazbe

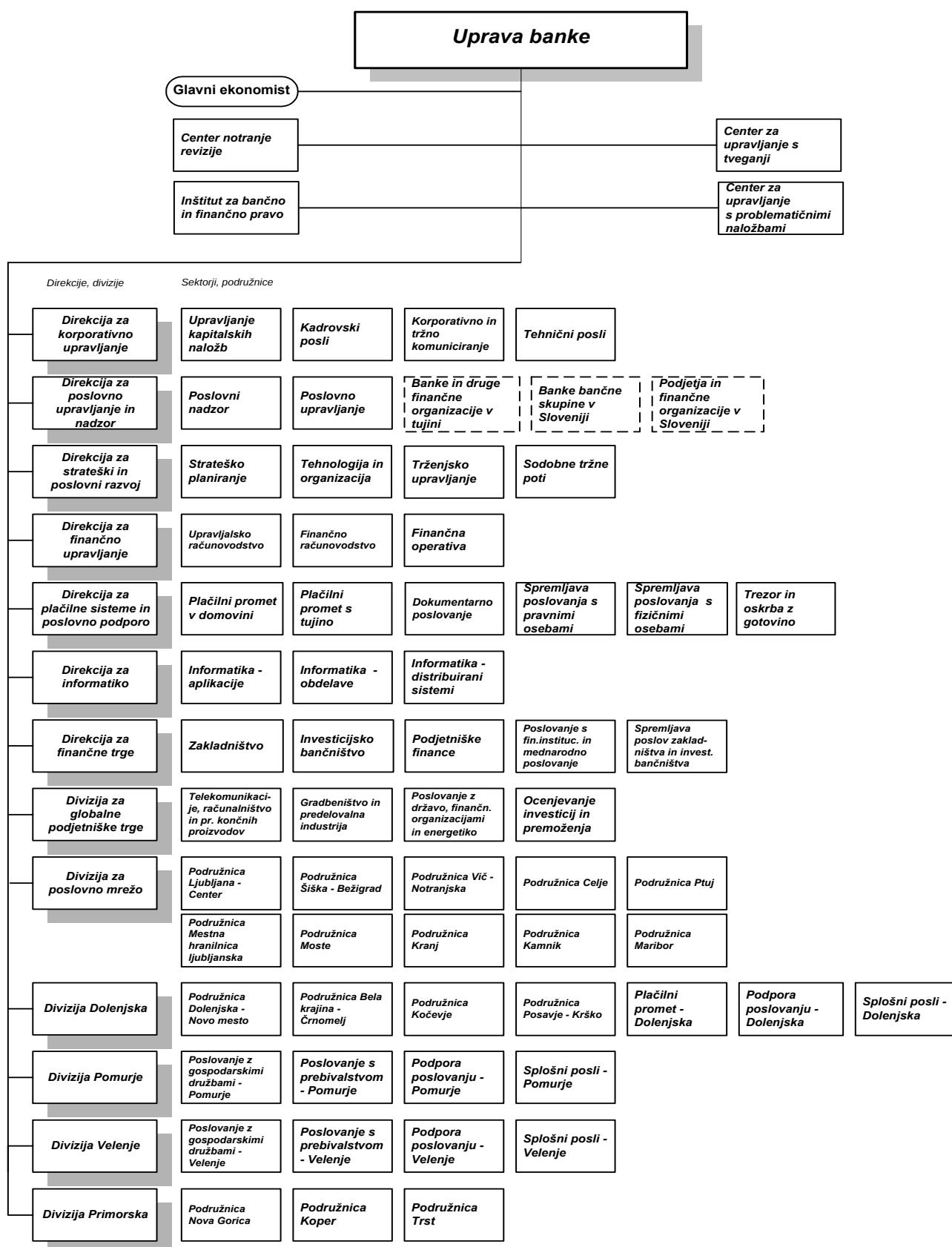
- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več

81. Parameter A

82. Parameter B

83. Komentarji:

PRILOGA 2: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BANKE X



Vir: Interno gradivo banke X

**PRILOGA 3: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BANKE X PO DIVIZIJAH
OZIROMA DIREKCIJAH, SEKTORJIH IN PODRUŽNICAH**

DIVIZIJA	SEKTOR	NAZIV ORGANIZACIJSKE ENOTE
1		BANKA X
	1	Center notranje revizije
	2	Sektor za upravljanje s tveganji
	3	Inštitut za bančno in finančno pravo
	4	Center za upravljanje s problematičnimi naložbami
2		DIREKCIJA ZA KORPORATIVNO UPRAVLJANJE
	5	Vodstvo direkcije
	6	Sektor za upravljanje kapitalskih naložb
	7	Sektor za kadrovske posle
	8	Sektor za korporativno in tržno komuniciranje
	9	Sektor za tehnične posle
3		DIREKCIJA ZA POSLOVNO UPRAVLJANJE IN NADZOR
4		DIREKCIJA ZA STRATEŠKI IN POSLOVNI RAZVOJ
	10	Vodstvo direkcije
	11	Sektor za tehnologijo in organizacijo
	12	Sektor za trženjsko upravljanje
	13	Sektor za sodobne tržne poti
	14	Projekt Sigma
5		DIREKCIJA ZA FINANČNO UPRAVLJANJE
	15	Vodstvo direkcije
	16	Sektor finančne operative
	17	Sektor upravljalškega računovodstva
	18	Sektor finančnega računovodstva
6		DIREKCIJA ZA PLAČILNE SISTEME IN POSLOVNO PODPORO
	19	Vodstvo direkcije
	20	Trezor in oskrba z gotovino
	21	Sektor za plačilni promet s tujino
	22	Sektor za plačilni promet v domovini
	23	Sektor za spremljavo poslovanja s fizičnimi osebami
	24	Sektor za dokumentarno poslovanje
	25	Sektor za spremljavo poslovanja s pravnimi osebami
7		DIREKCIJA ZA INFORMATIKO
	26	Vodstvo direkcije
	27	Sektor za informatiko - aplikacije
	28	Sektor za informatiko - obdelave
	29	Sektor za informatiko - distribuirane sisteme
8		DIREKCIJA ZA FINANČNE TRGE
	30	Vodstvo direkcije
	31	Poslovni sektor zakladništva
	32	Poslovni sektor investicijskega bančništva
	33	Poslovni sektor za podjetniške finance
	34	Poslovni sektor za poslovanje s finančnimi institucijami in mednarodno poslovanje
	35	Poslovni sektor za spremljavo poslov zakladništva in investicijskega bančništva
9		DIVIZIJA ZA GLOBALNE PODJETNIŠKE TRGE
	36	Vodstvo divizije
	37	Poslovni sektor za telekomunikacije, računalništvo in proizvodnjo končnih

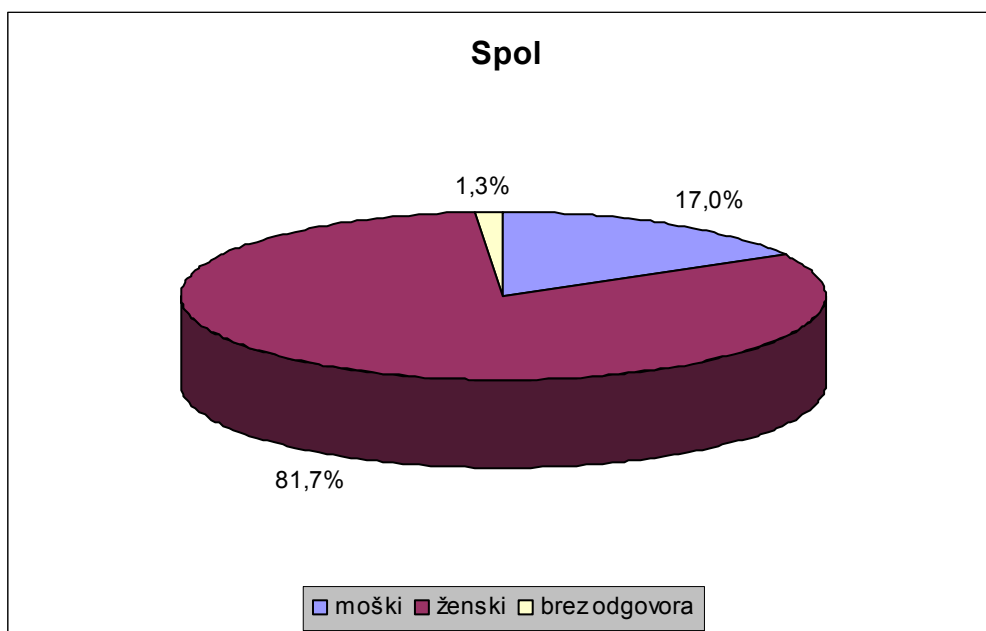
		proizvodov
	38	Poslovni sektor za gradbeništvo in predelovalno industrijo
	39	Poslovni sektor za poslovanje z državo, finančnimi organizacijami in energetiko
	40	Sektor za ocenjevanje investicij in premoženja
10		DIVIZIJA REGIJE 1
	41	Vodstvo divizije
	42	Podružnica 1
	43	Podružnica 2
	44	Podružnica 3
	45	Podružnica 4
	46	Podružnica 5
	47	Podružnica 6
	48	Podružnica 7
	49	Podružnica 8
	50	Podružnica 9
	51	Podružnica 10
11		DIVIZIJA REGIJE 2
	52	Vodstvo divizije
	53	Podružnica 1
	54	Podružnica 2
	55	Podružnica 3
	56	Podružnica Posavje 4
	57	Sektor za plačilni promet regije 2
	58	Sektor za podporo poslovanju
	59	Sektor za splošne posle
12		DIVIZIJA REGIJE 3
	60	Vodstvo divizije
	61	Poslovni sektor za poslovanje z gospodarskimi družbami
	62	Poslovni sektor za poslovanje s prebivalstvom
	63	Sektor za podporo poslovanju
	64	Sektor za splošne posle
13		DIVIZIJA REGIJE 4
	65	Vodstvo divizije
	66	Poslovni sektor za poslovanje z gospodarskimi družbami
	67	Poslovni sektor za poslovanje s prebivalstvom
	68	Sektor za podporo poslovanju
	69	Sektor za splošne posle
14		DIVIZIJA REGIJE 5
	70	Vodstvo divizije
	71	Podružnica 1
	72	Podružnica 2

Vir: Interno gradivo banke X

Z debelim tiskom so označeni sektorji, ki sem jih obravnavala v svojem diplomskem delu.

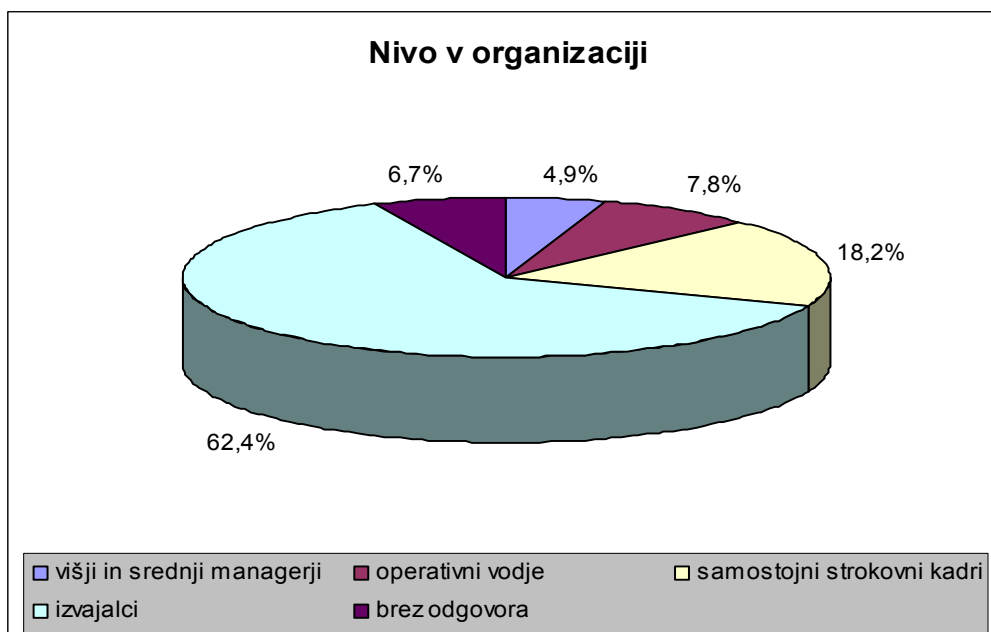
PRILOGA 4: DEMOGRAFSKI PODATKI BANKE X

SLIKA 1: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO SPOLU



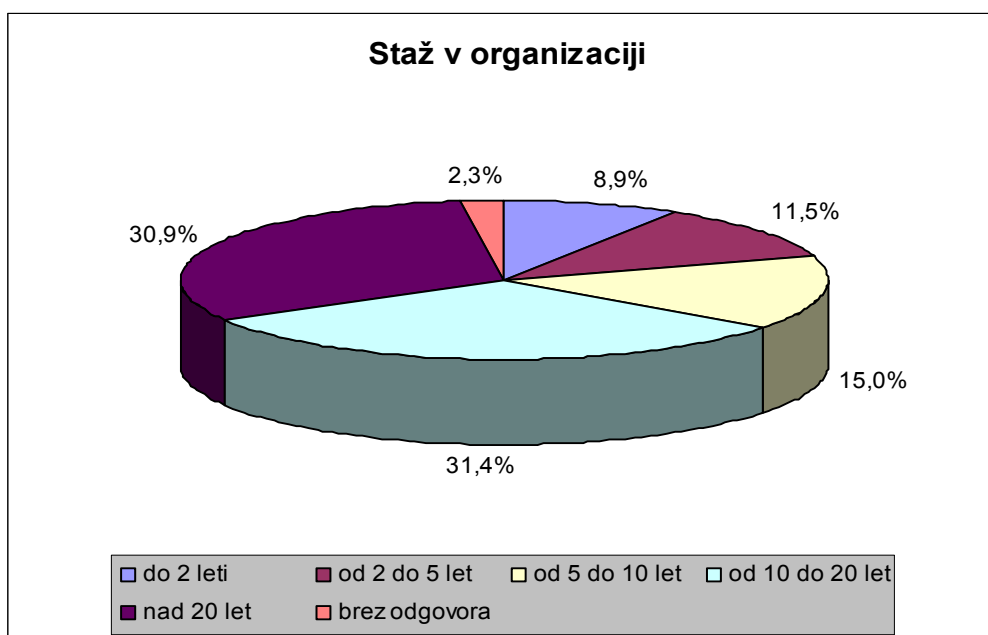
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

SLIKA 2: STRUKTURA ZAPOSLENIH GLEDE NA NIVO V ORGANIZACIJI



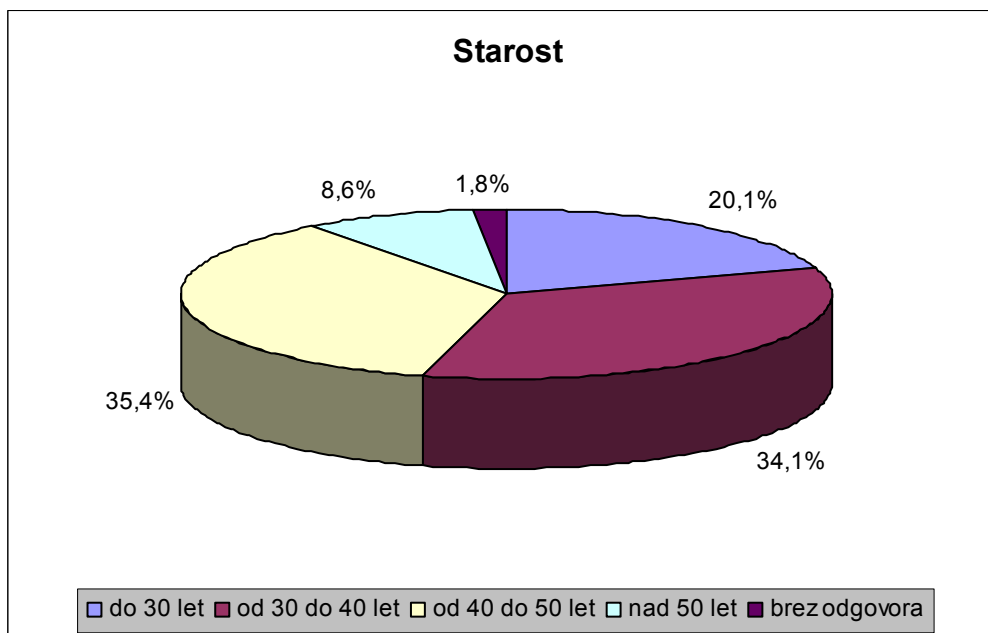
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

SLIKA 3: STRUKTURA ZAPOSLENIH GLEDE NA STAŽ V ORGANIZACIJI



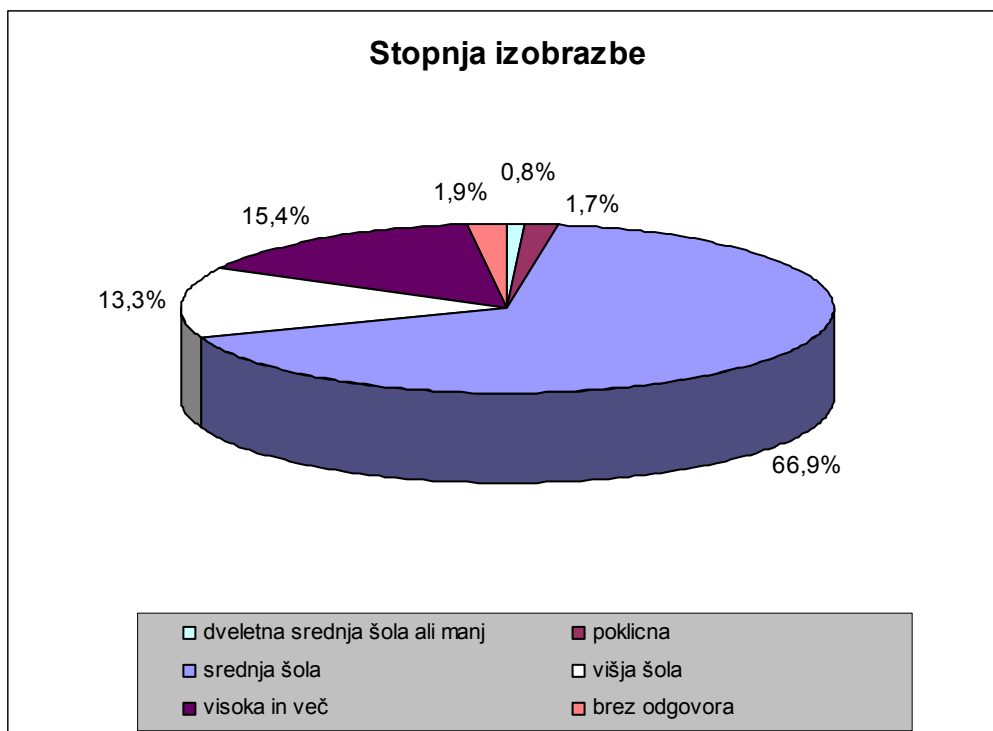
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

SLIKA 4: STAROSTNA STRUKTURA



Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

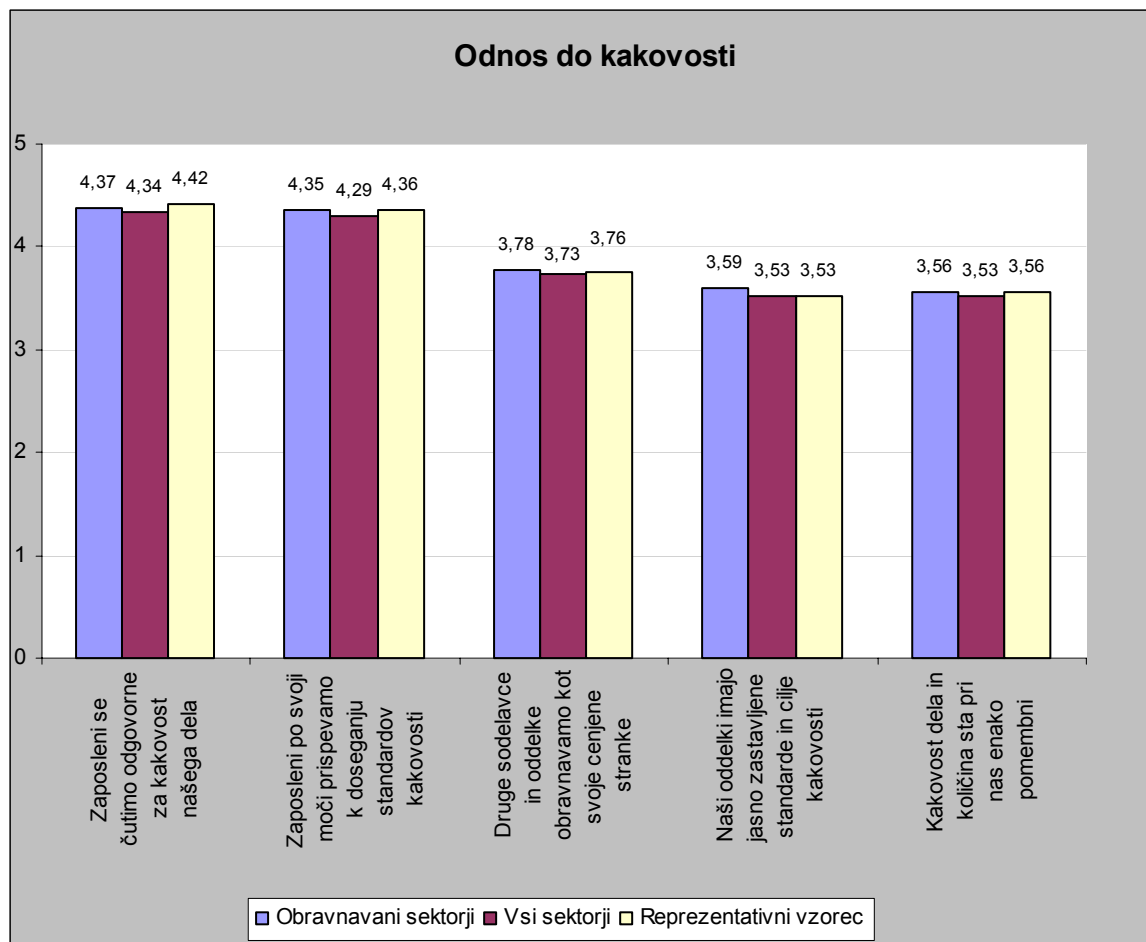
SLIKA 5: STRUKTURA ZAPOSLENIH GLEDE NA STOPNJO IZOBRAZBE



Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

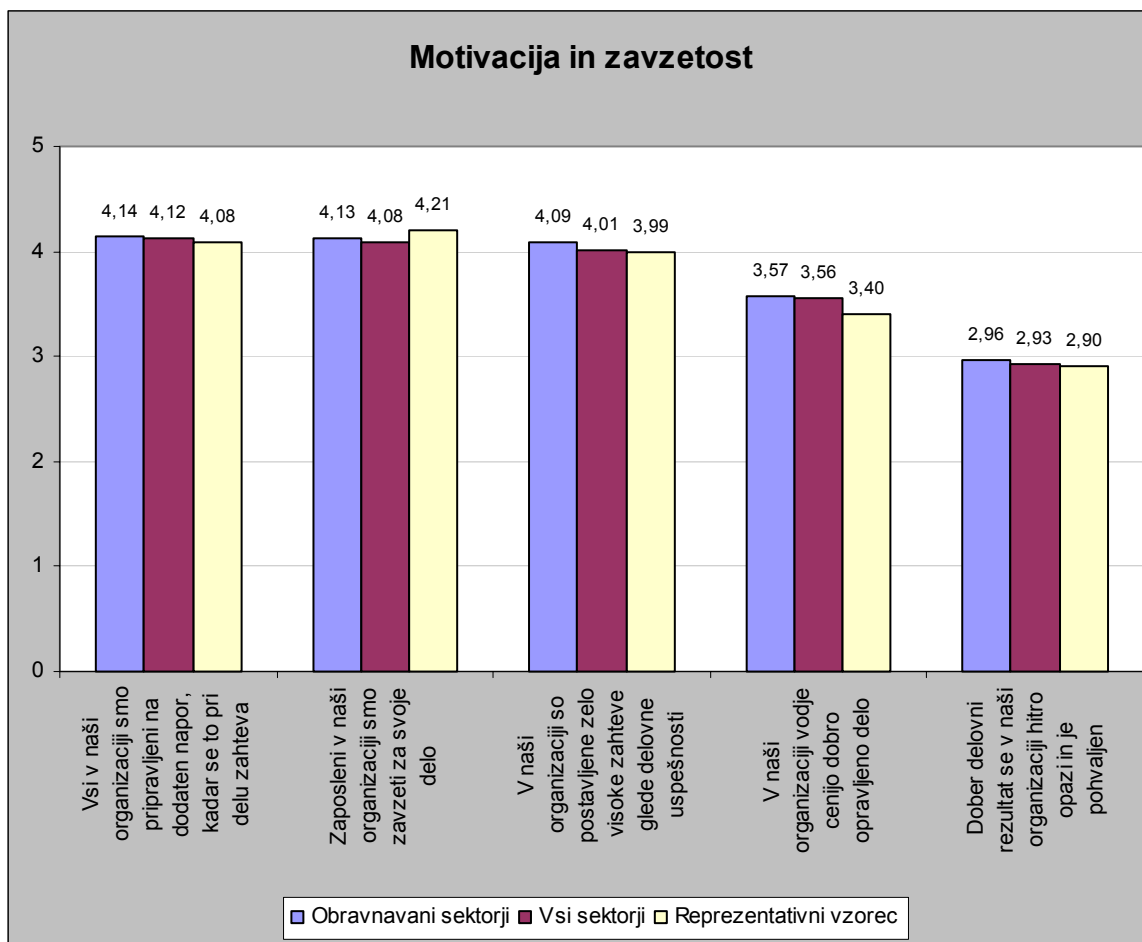
PRILOGA 5: GRAFIČNI PRIKAZ REZULTATOV PO DIMENZIJAH KLIME ZA VSE SEKTORJE, ZA OBRAVNAVANE SEKTORJE IN ZA REPREZENTATIVNI VZOREC

GRAF 1 : ODNOS DO KAKOVOSTI



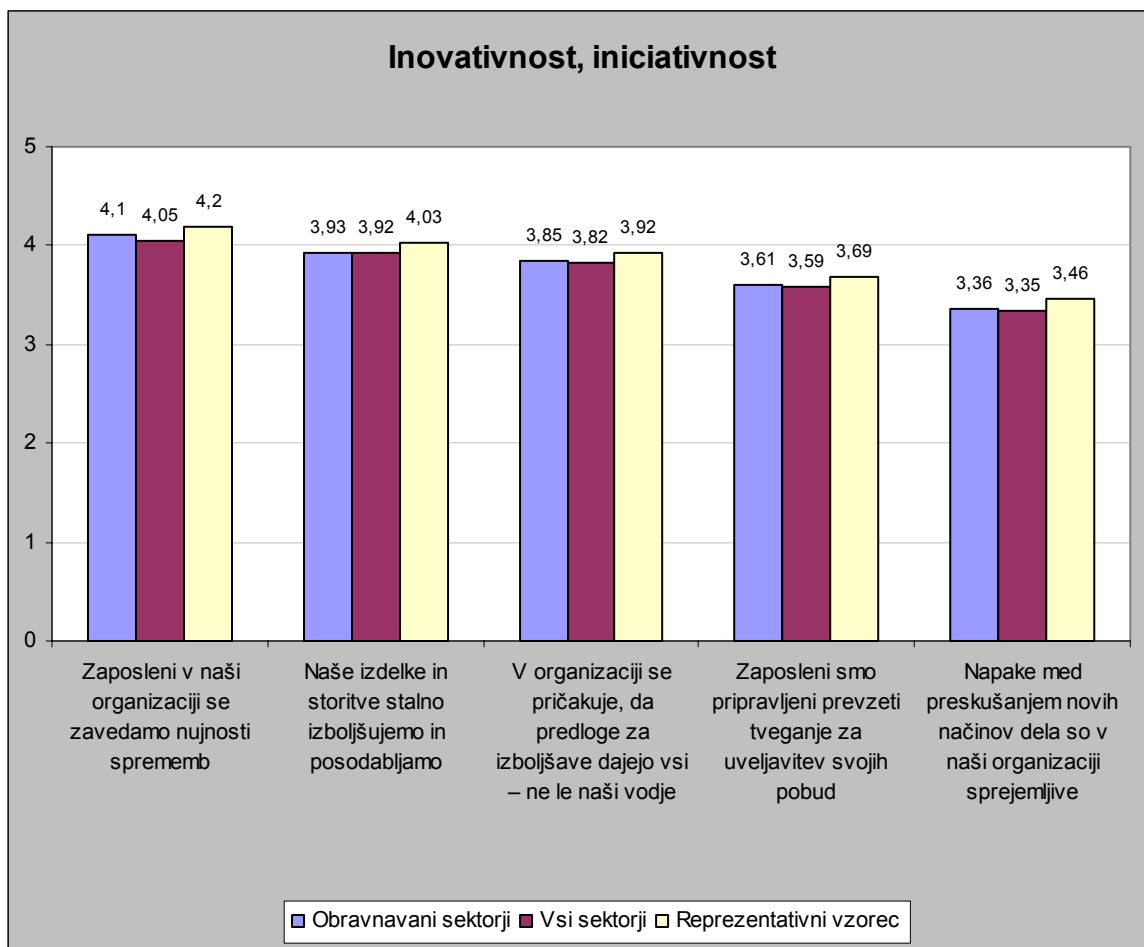
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 2: MOTIVACIJA IN ZAVZETOST



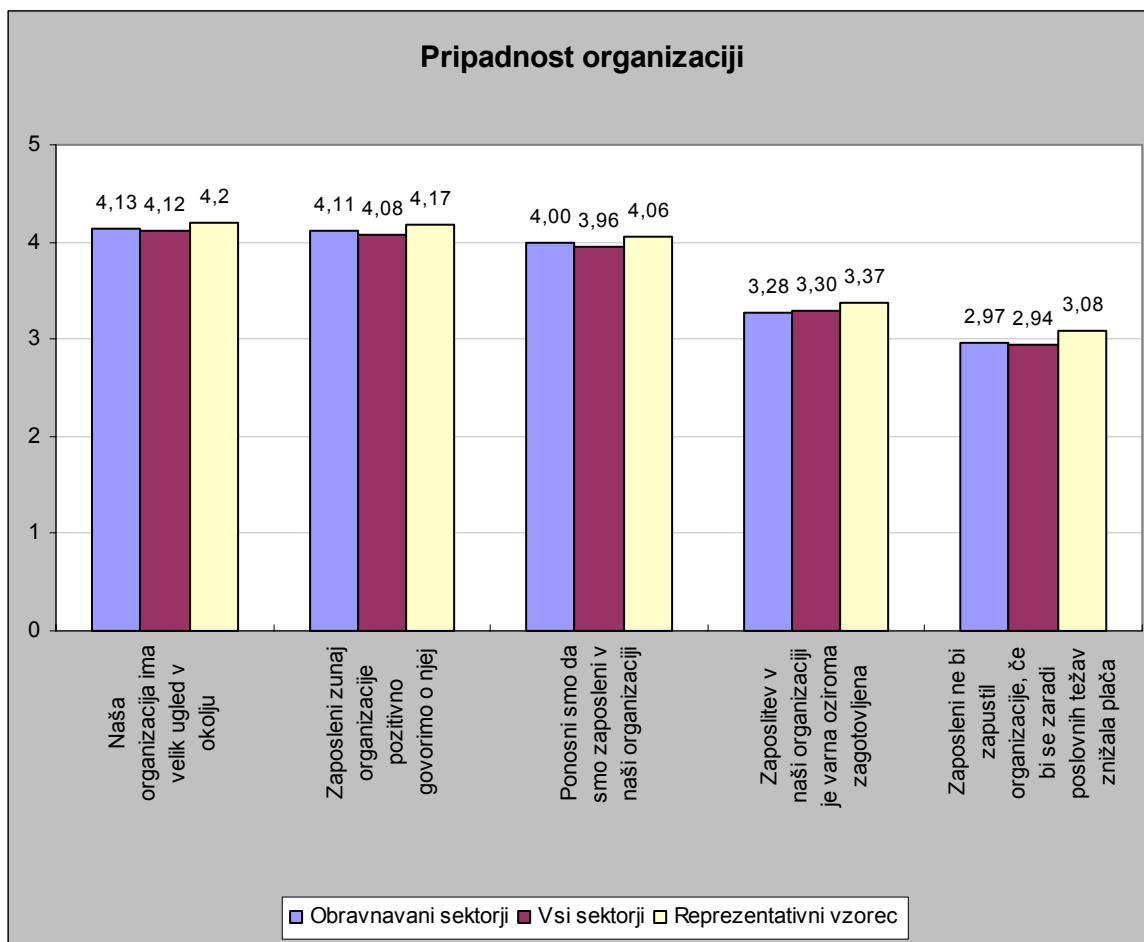
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 3: INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST



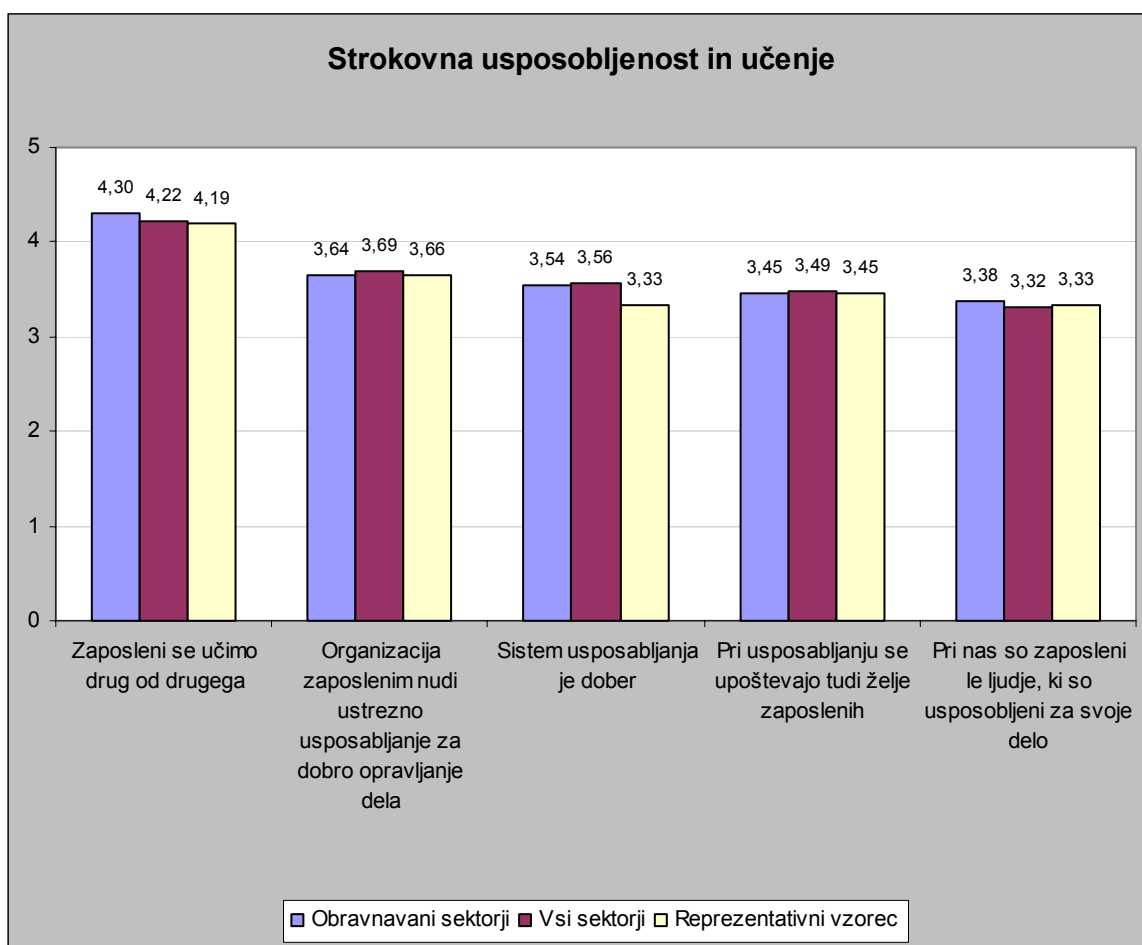
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 4: PRIPADNOST ORGANIZACIJI



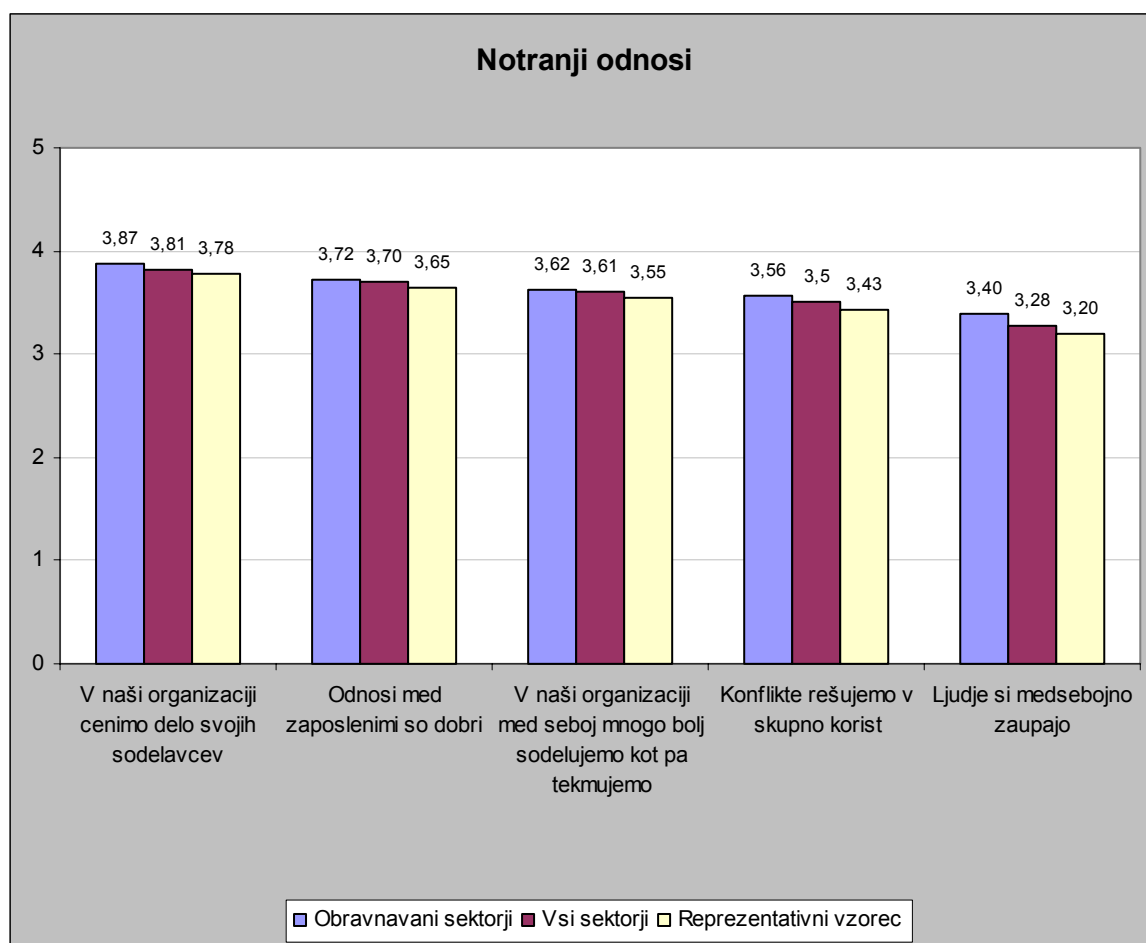
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 5: STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE



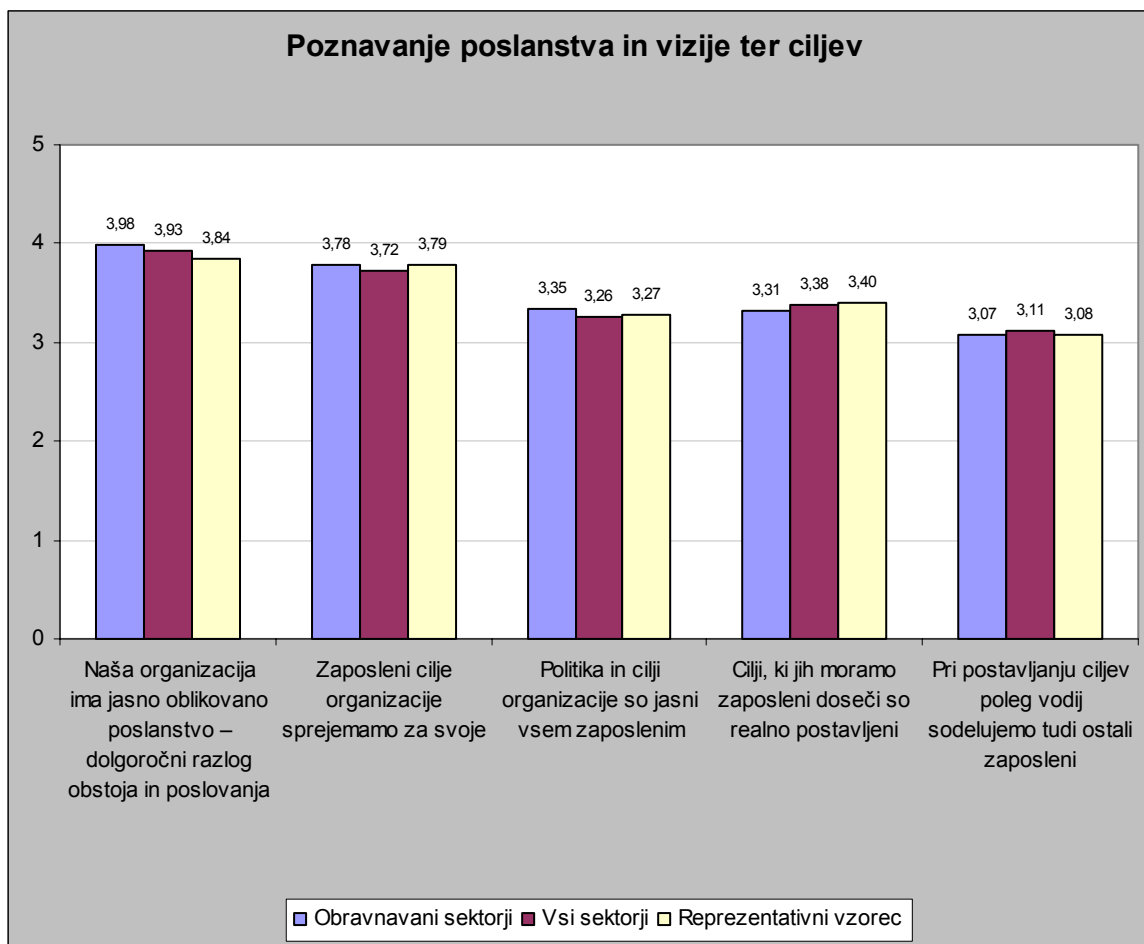
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 6: NOTRANJI ODNOSI



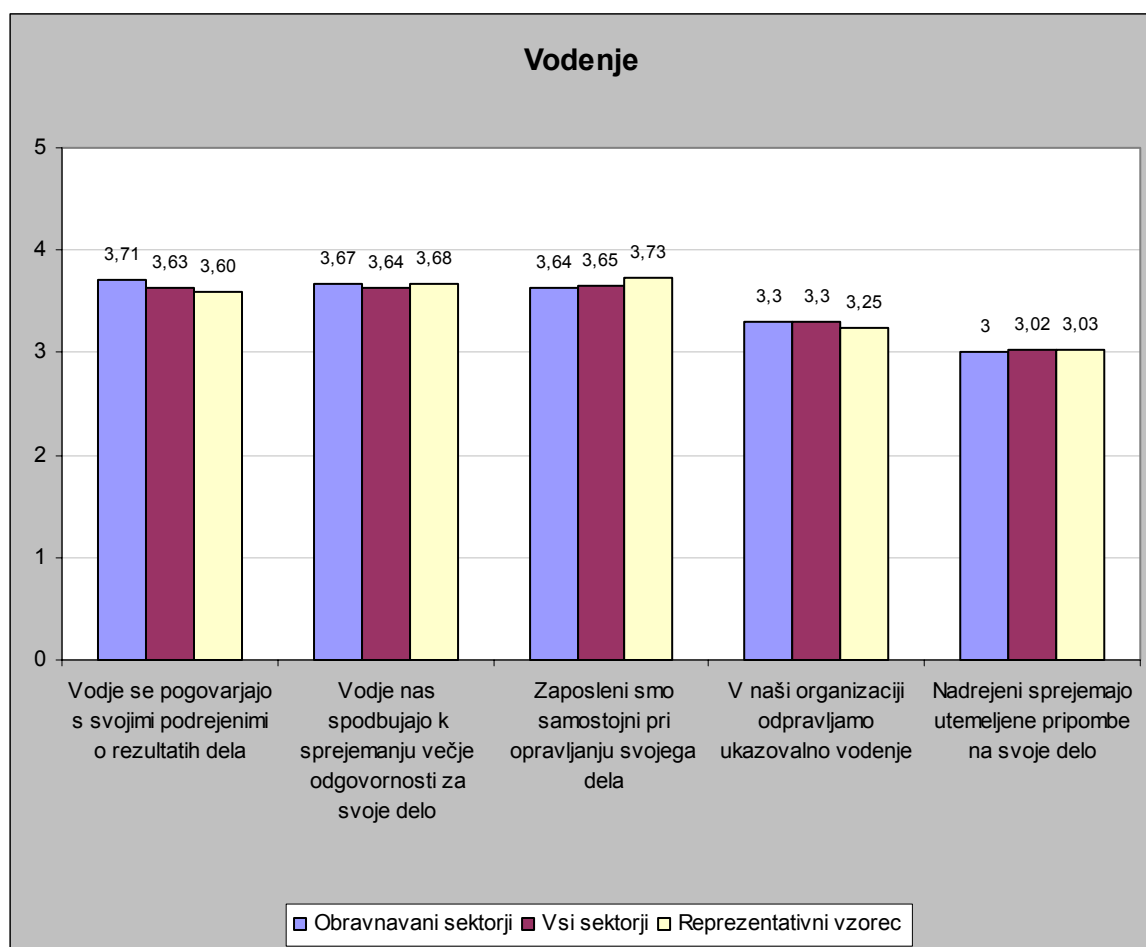
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 7: POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV



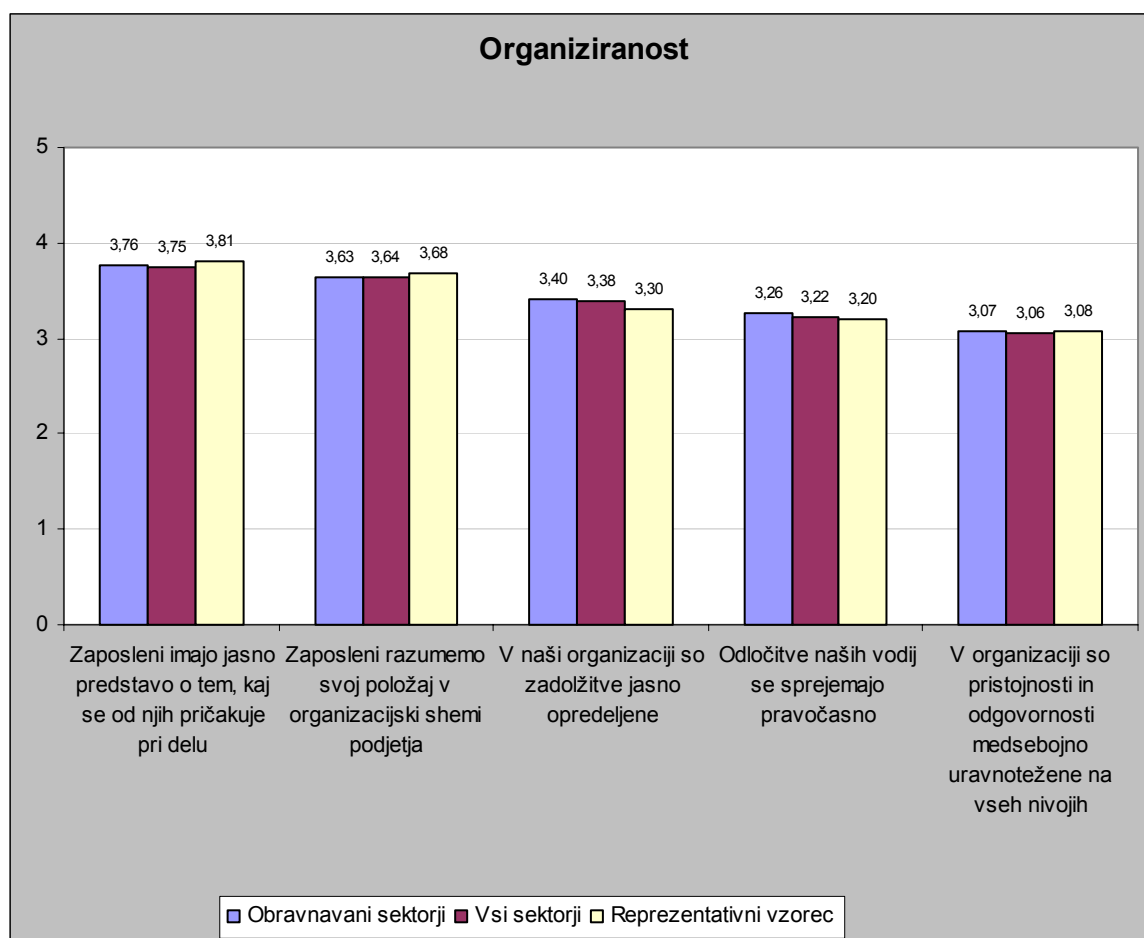
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 8: VODENJE



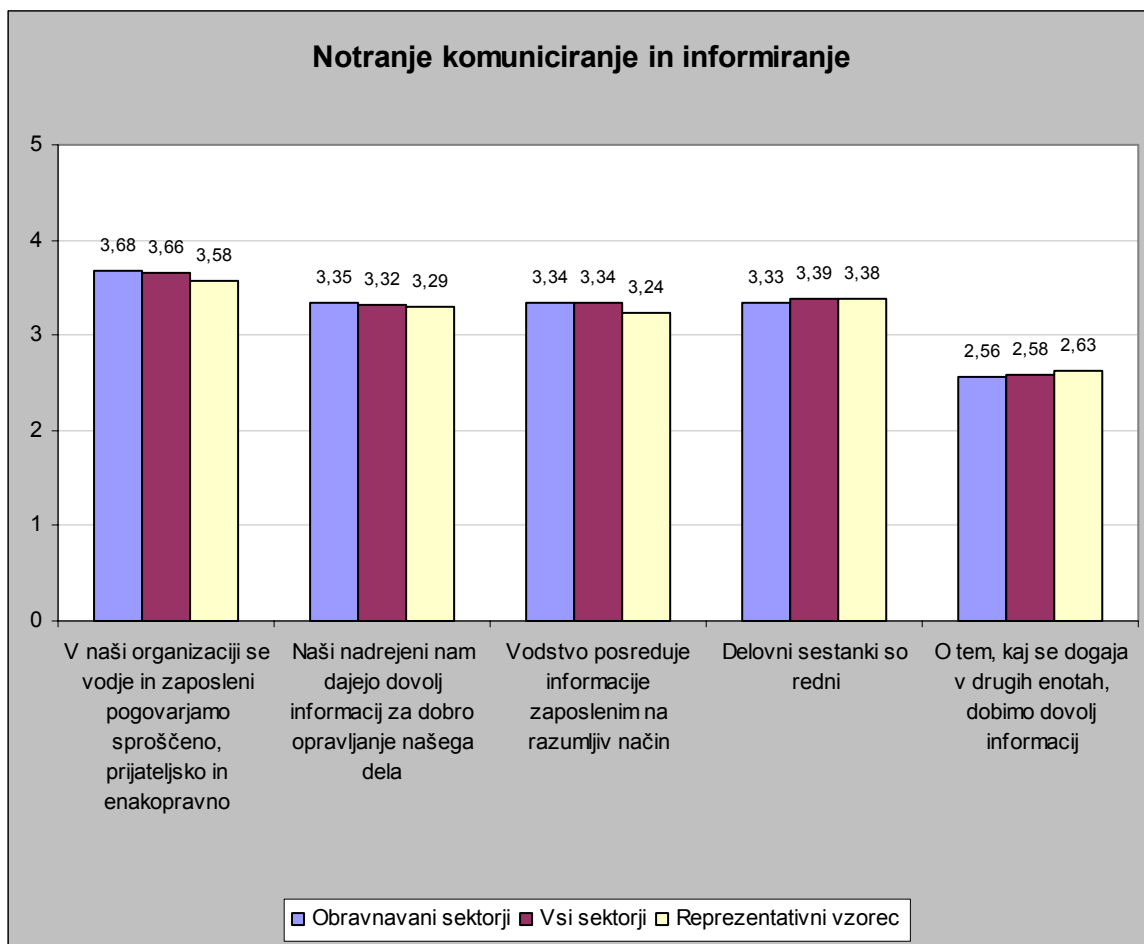
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 9: ORGANIZIRANOST



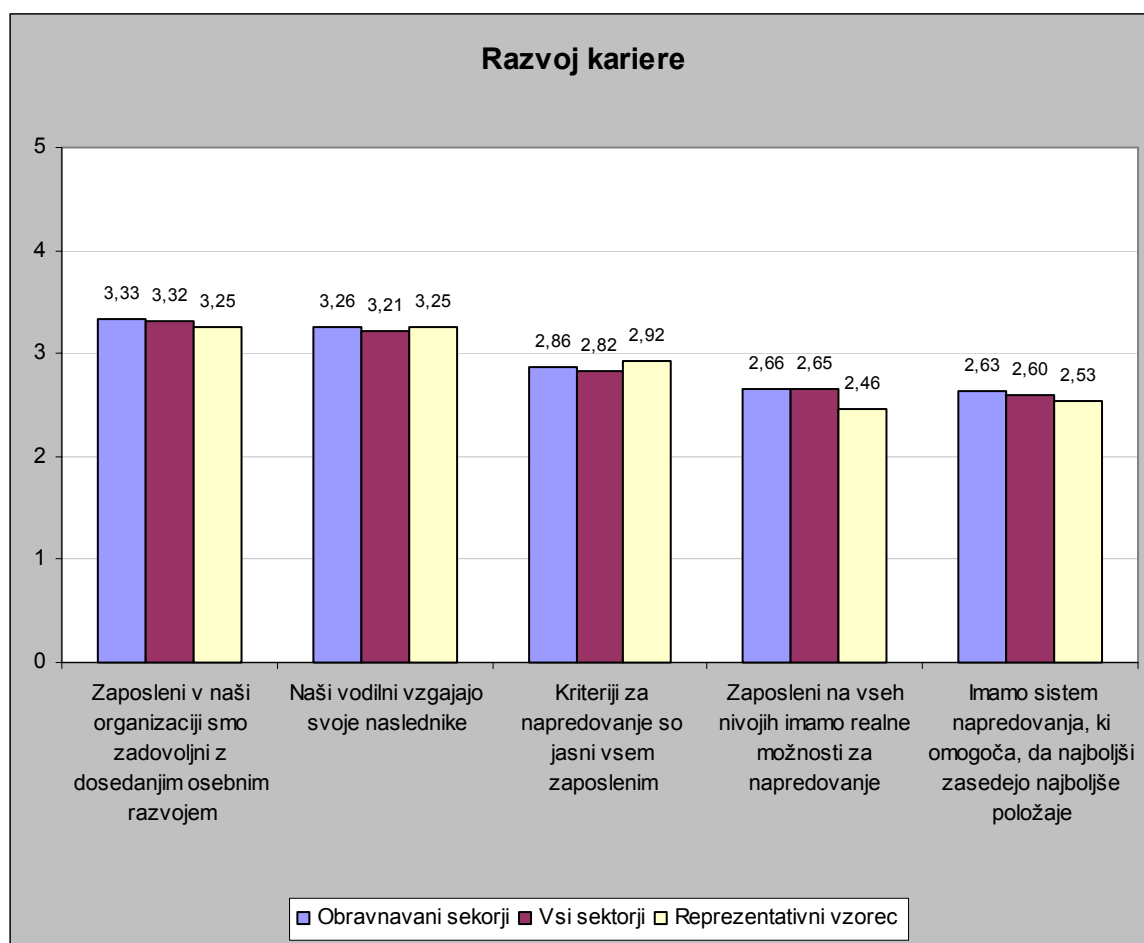
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 10: NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE



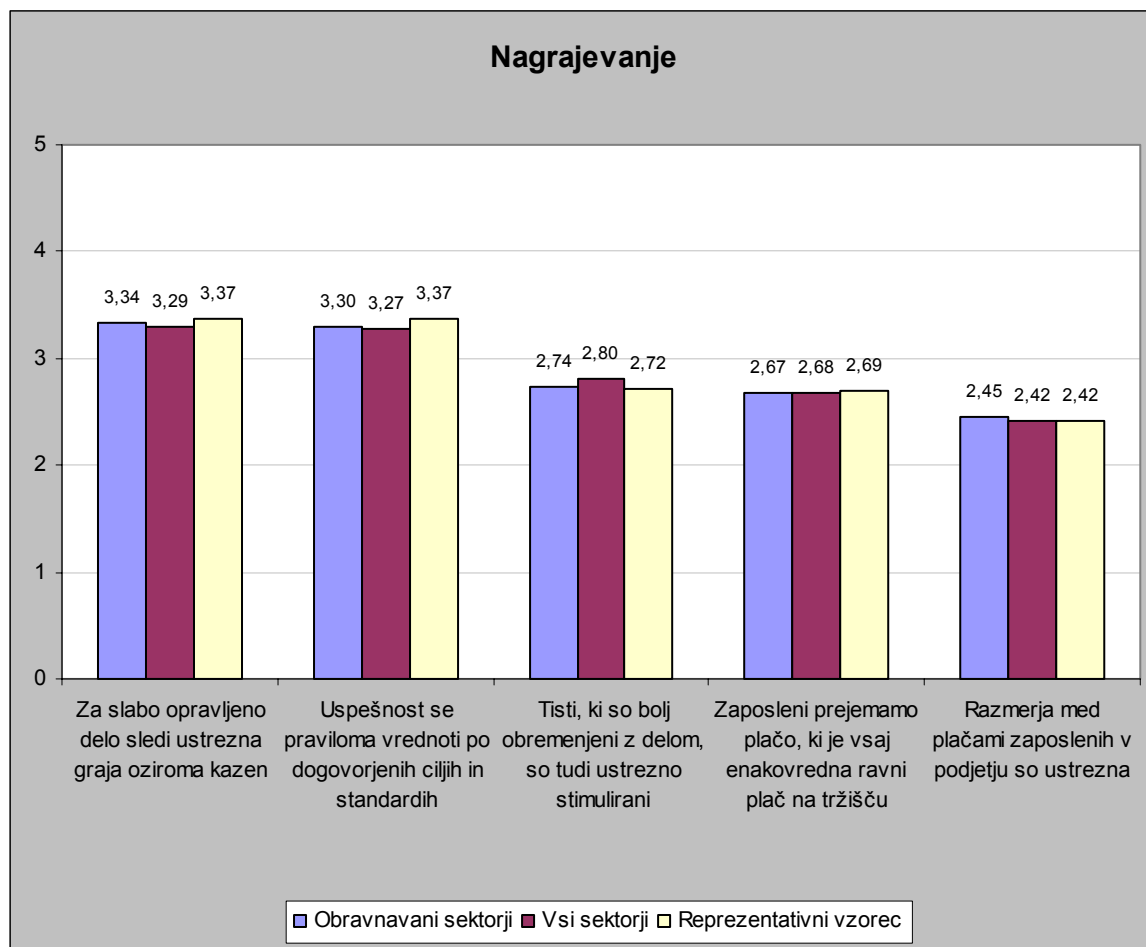
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 11: RAZVOJ KARIERE



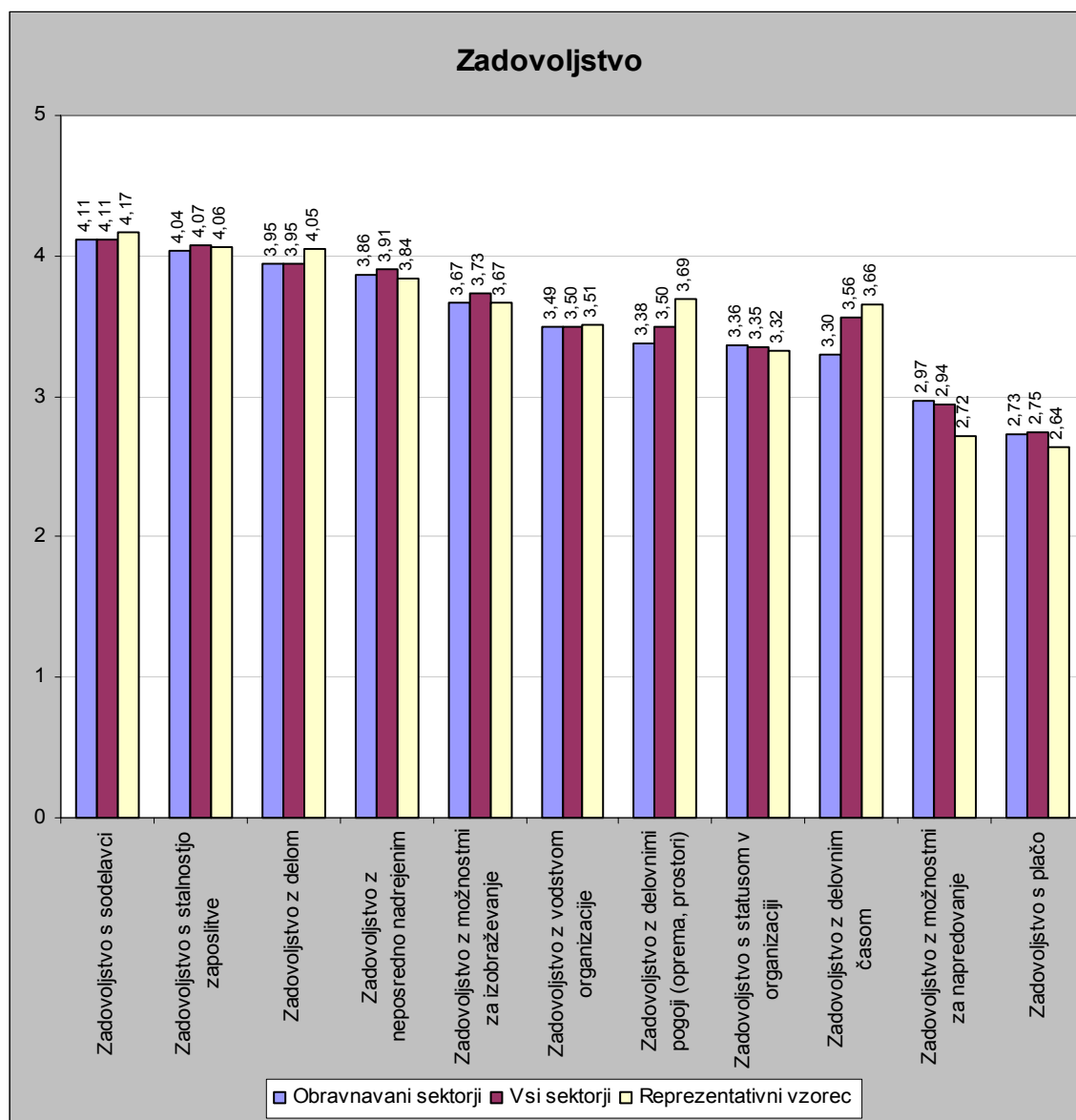
Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

GRAF 12: NAGRAJEVANJE



Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

PRILOGA 6: PRIKAZ REZULTATOV ZADOVOLJSTVA PRI DELU ZA VSE SEKTORJE, ZA OBRAVNAVANE SEKTORJE IN ZA REPREZENTATIVNI VZOREC



Vir: Baza podatkov podjetja Biro Paxis.

PRILOGA 7: KOEFICIENTI KORELACIJE MED TRDITVAMI O KLIMI IN KAZALNIKI USPEŠNOSTI V BANKI X

TRDITEV	KAZALNIK 1	KAZALNIK 2	KAZALNIK 3	KAZALNIK 4	KAZALNIK 5
1	-0.19	-0.09	0.23	0.13	-0.07
2	-0.13	-0.09	0.09	0.06	-0.08
3	0.29	0.07	0.07	0.32	0.08
4	-0.14	-0.05	0.08	0.13	-0.02
5	0.07	-0.18	0.21	0.39	-0.15
6	0.32	0.24	-0.11	0.28	0.23
7	0.40	0.26	-0.01	0.26	0.25
8	0.49	0.25	-0.39	0.32	0.22
9	0.22	0.02	-0.21	0.24	0.02
10	0.04	0.10	0.10	0.11	0.14
11	0.17	0.09	0.05	0.27	0.12
12	-0.05	0.06	0.23	0.06	0.10
13	0.06	0.23	-0.09	-0.10	0.27
14	0.11	0.38	-0.08	0.02	0.39
15	0.40	0.39	-0.15	0.08	0.37
16	0.08	0.17	0.11	0.05	0.16
17	0.15	0.49	-0.44	-0.25	0.51
18	0.22	0.30	-0.26	0.14	0.29
19	-0.03	-0.39	0.30	0.40	-0.38
20	0.25	0.00	-0.11	0.39	-0.01
21	0.33	-0.01	0.04	0.44	-0.03
22	0.04	-0.28	0.31	0.52	-0.26
23	0.25	0.33	-0.21	-0.06	0.33
24	0.11	0.21	0.04	-0.09	0.23
25	-0.14	0.11	0.17	0.09	0.17
26	0.20	0.21	-0.08	0.15	0.23
27	0.12	0.30	-0.11	0.04	0.32
28	0.12	0.21	-0.19	-0.06	0.25
29	-0.18	-0.15	0.20	0.08	-0.10
30	0.09	0.52	-0.06	-0.25	0.56
31	0.41	0.32	-0.18	0.23	0.31
32	-0.21	-0.20	0.34	0.37	-0.20
33	-0.11	-0.28	0.27	0.42	-0.24
34	0.35	0.29	-0.04	0.14	0.27
35	-0.26	-0.25	0.11	0.40	-0.23
36	0.11	0.40	-0.12	-0.11	0.40
37	0.01	0.35	0.03	-0.15	0.38
38	-0.09	-0.44	0.28	0.47	-0.40
39	-0.07	-0.20	0.38	0.29	-0.21
40	-0.03	-0.27	0.38	0.45	-0.26
41	-0.16	-0.02	0.21	0.09	0.00
42	0.09	0.05	-0.12	0.22	0.08
43	0.07	0.20	-0.10	-0.17	0.24
44	0.32	0.22	-0.11	0.27	0.20
45	0.25	0.08	-0.09	0.36	0.04
46	0.13	0.25	-0.24	0.10	0.23
47	-0.07	0.27	-0.12	-0.06	0.31
48	0.07	0.01	-0.02	0.23	0.00
49	-0.10	-0.22	-0.01	0.34	-0.20
50	0.09	0.11	-0.04	0.24	0.12
51	0.08	-0.08	-0.07	0.33	-0.05
52	0.03	-0.01	0.07	0.07	0.02
53	-0.04	0.11	-0.05	0.12	0.09
54	0.12	0.38	-0.03	-0.07	0.38

55	0.03	-0.14	0.02	0.21	-0.12
56	-0.22	-0.39	0.20	0.28	-0.34
57	-0.31	-0.19	0.39	0.15	-0.15
58	-0.34	0.04	0.18	-0.05	0.08
59	0.11	0.10	0.01	-0.04	0.11
60	-0.12	0.30	0.02	-0.16	0.33
61	0.11	0.22	-0.29	-0.14	0.24
62	-0.11	0.04	0.02	0.21	0.06
63	0.24	0.22	-0.03	0.22	0.20
64	-0.04	0.13	0.00	0.12	0.18

Vir: Baza podatkov podjetja Biro Praxis.

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

TUJ IZRAZ	SLOVENSKI PREVOD
Climate for Performance	Klima, ki skrbi za učinkovitost
Climate for Well-being	Klima, ki skrbi za ugodje zaposlenih
Developmental Clime	Razvojna klima
Group Climate	Skupinska klima
Houman Resource Managament	Ravnanje z ljudmi pri delu
Iternal Process Climate	Klima notranjih procesov
Motivation	Motivacija
Laisser-faire	Politika neumešavanja
Organizational Climate	Organizacijska klima
Organizational Culture	Organizacijska kultura
Rational Goal Climate	Racionalna oziroma razumska klima
Rewards	Nagrade
Routines	Rutine