UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŠPELA GARIBALDI

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA VZDUŠJA V SEKTORJU

UPRAVLJANJE S KREDITI V POSLOVNI BANKI

Ljubljana, junij 2007 **ŠPELA GARIBALDI**

IZJAVA

Spodaj podpisana Špela Garibaldi izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela pod vodstvom profesorja Rudija Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.06.2007 Podpis _____

KAZALO

1. UVOD 1

2. VZDUŠJE 3
2.1. Opredelitev vzdušja 3
2.2. Pomen in vpliv vzdušja na podjetje 4
2.3. Preučevanje in merjenje vzdušja v podjetju 5
2.4. Spreminjanje vzdušja v združbi 7
2.4.1. Načini spreminjanja vzdušja 7
2.4.2. Postopek izboljšanja vzdušja združbe 9
2.5. Koristi dobrega vzdušja za podjetje 10
2.6. Problemi pri razumevanju in preučevanju vzdušja v združbi 10

3. VZDUŠJE IN SORODNI POJMI 11
3.1. Razlika med vzdušjem in organizacijsko kulturo 11
3.2. Vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih 13
3.3. Povezava med pojmi vzdušje, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih ... 14

4. SPREMLJANJE VZDUŠJA ZDRUŽBE S POMOČJO RAZISKAVE SiOK 15
4.1. Projekt SiOK 16
4.2. Vprašalnik za projekt SiOK 17
4.3. Kategorije vzdušja združbe 17
4.4. Metodologija projekta SiOK 24

5. VZDUŠJE V SEKTORJU UPRAVLJANJE S KREDITI V POSLOVNI BANKI 25
5.1. Predstavitev poslovne banke 25
5.2. Vzdušje v sektorju upravljanje s krediti v poslovni banki 25
5.2.1. Opredelitev problema in namena 26
5.2.2. Cilj raziskave 26
5.2.3. Osnovna raziskovalna domneva 26
5.2.4. Sestava vprašalnika 27
5.2.5. Vzorec 27
5.3. Rezultati raziskave 27
5.3.1. Odnos do kakovosti 28
5.3.2. Inovativnost in iniciativnost 29
5.3.3. Pripadnost organizaciji 30
5.3.4. Motivacija in zavzetost 31
5.3.5. Strokovna usposobljenost in učenje 32
5.3.6. Notranji odnosi 33
5.3.7. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije 34
5.3.8. Organiziranost 35
5.3.9. Vodenje 36

5.3.10. Notranje komuniciranje in informiranje 37
5.3.11. Razvoj kariere 38
5.3.12. Nagrajevanje 39
5.3.13. Zadovoljstvo pri delu 40
5.3.14. Primerjava poslovne banke z drugimi organizacijami 41
5.3.15. Vprašanja o sistemih vodenja oddelka 42
5.4. Splošne ugotovitve 42
5.4.1. Prednosti 42
5.4.2. Izzivi 43
5.4.3. Ukrepi 43

6. SKLEP 44

LITERATURA 46

VIRI 47

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijske kulture, vzdušja in zadovoljstva zaposlenih 15
Slika 2: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja odnosa do kakovosti zaposlenih v sektorju USK 28
Slika 3: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja inovativnosti in iniciativnosti v sektorju USK 29
Slika 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja pripadnosti organizaciji v sektorju .. 30
Slika 5: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja motivacije in zavzetosti za delo v sektorju USK 31
Slika 6: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja strokovnega usposabljanja in učenja v sektorju USK 32
Slika 7: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja notranjih odnosov v sektorju USK.. 33
Slika 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja poznavanja poslanstva, vizije in ciljev v sektorju USK 34
Slika 9: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja organiziranosti v sektorju USK..... 35
Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja vodenosti v sektorju USK 36
Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja notranjega komuniciranja v sektorju USK 37
Slika 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja razvoja kariere v sektorju USK. 38
Slika 13: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja nagrajevanja v sektorju USK 39
Slika 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja zadovoljstva pri delu v sektorju USK 40
Slika 15: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja primerjave poslovne banke v sektorju USK 41
Slika 16: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja vprašanj o sistemih vodenja v sektorju USK 42

1. UVOD

Kaj je najbolj dragoceno v podjetju? Je to kapital, so to zaposleni, je to najnovejša tehnologija? Odgovor se ponuja na dlani−to so zaposleni. Zaposleni so srce vsake združbe. Ne pomaga še tako dobra tehnologija ali domišljena strategija, ki naj bi zagotavljala dosego poslovnih ciljev, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo. Motivirani in lojalni zaposleni so danes tisti dejavnik, ki loči uspešnejša podjetja od manj uspešnih. Torej je veliko odvisno prav od ljudi, ki delajo v neki združbi, ali bo ta zaživela in uspela. »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,« trdi Gruban (1999, str. 17).

Zaposleni s svojim delom tvorijo in udejanjajo združbo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na njihovo vedenje. Vzdušje v združbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih do lastnega dela, organiziranja dela, nagrad, načina vodenja, medsebojnih odnosov, počutja v združbi ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Lahko rečem, da je vzdušje skupno ime za zaznavanje medsebojnih odnosov in počutje članov združbe, ki vpliva na vedenje zaposlenih. Vzdušje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v združbi cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter nenazadnje tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju. V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja so zahodna podjetja prepoznala strateški pomen zaposlenih za zagotavljanje poslovne učinkovitosti in uspešnosti. V konkurenčnem boju za trg nima ključne vloge cena, temveč kakovost ponujenega izdelka ali storitve. S to novo filozofijo je zagotavljanje kakovosti postalo organizacijsko in ne le tehnično načelo. Ključno vprašanje ravnateljstva je postalo, kako motivirati ljudi za kakovostno delo, nenehno izobraževanje in poistovetenje zaposlenih s cilji združbe.

Cilj mojega diplomskega dela **je preučiti teoretične koncepte in praktične pojave vzdušja** med zaposlenimi, analizirati vzdušje med zaposlenimi v sektorju upravljanje s krediti (v nadaljevanju USK) v poslovni banki, raziskati lastnosti organizacijske klime, ugotoviti, kako merimo in spreminjamo klimo, in preučiti njej sorodne pojme, skratka opozoriti na kritična področja oziroma dimenzije organizacijske klime. V nadaljevanju je namesto pojma organizacijska klima med zaposlenimi uporabljen pojem vzdušje.

Teorijo želim preizkusiti tudi v praksi. Moj cilj je raziskati, kakšno mnenje imajo zaposleni v poslovni banki v sektorju USK o kakovosti delovnega okolja in kako se počutijo v podjetju, skratka proučiti njihove občutke in vtise. S pomočjo projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime, imenovanega SiOK (slovenska organizacijska klima), bom predstavila in preučila rezultate merjena organizacijske klime v izbrani banki. Projekt SiOK je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2001. Namen projekta je, da se s pomočjo

enotnega vprašalnika oceni organizacijska klima za posamezno podjetje, hkrati pa omogoči tudi primerjava med podjetij v Sloveniji.

Namen mojega **preučevanja je prispevati k boljšemu razumevanju pojema vzdušja** in s pomočjo rezultatov meritve ugotoviti, kakšno je vzdušje v sektorju v izbrani poslovni banki. Rezultati bi lahko pomagali ravnateljem pri odločitvah, katere izboljšave pri ravnanju z ljudmi so najbolj potrebne za dobro počutje zaposlenih, ki pomembno vplivajo tudi na uspešnost poslovanja.

Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost. Metode preučevanja v praksi so razne študije vzdušja, v praksi pa raziskava SiOK. Z raznimi metodami si pomagamo priti do cilja, ki pa je zadovoljstvo in ugodno vzdušje v združbi.

Pri analizi si bom pomagala z nacionalnim projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK, ki ga vodi Gospodarska zbornica Slovenije.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Teoretični del zajema prvo, drugo in tretjo poglavje diplomskega dela. V uvodu bom predstavila osnovni namen in cilj dela ter omogočila bralcu kratek vpogled v to, kaj je predmet obravnave. V drugem poglavju bom predstavila pojem vzdušja. Opredelila bom vrste vzdušja in poskušala odgovoriti na vprašanja, zakaj merimo vzdušje , kako jo spreminjamo in kdo jo lahko spremeni. Zanima me, kakšne so posledice dobrega vzdušja in kateri problemi se pojavijo pri preučevanju in razumevanju vzdušja v združbi. Teoretični del bom zaključila z raziskovanjem razlik in povezav sorodnih pojmov, kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih.

V empiričnem delu bom predstavila poslovno banko, njeno vizijo, poslanstvo in strategijo ter splošno organizacijo podjetja. Zanima me kakšno strategijo ravnanja z ljudmi imajo v podjetju. V nadaljevanju diplomskega dela bom predstavila rezultate vprašalnika SiOK, ki je sestavljen iz 89 trditev in 8 vprašanj. Vprašalnik je izpolnilo 242 anketirancev, od tega 28 iz sektorja USK. Podala bom interpretacijo rezultatov in predloge za izboljšave posameznih kategorij, ki so bile v podjetju najslabše ocenjene.

S sklepnimi besedami bom povzela bistvene ugotovitve vsakega poglavja, opozorila na omejitve, s katerimi sem se srečala pri tem diplomskem delu, ter podala sugestije za prihodnje raziskovalno delo na tem področju.

Eden izmed splošnih rezultatov organiziranja podjetja je organizacijsko ozračje/klima/ atmosfera ali pa tudi delovna morala. Oba pojma se pogosto uporabljata kot sinonima in pomenita uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih zaposleni delajo.

Pri prebiranju strokovne literature sem našla veliko izrazov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: vzdušje v podjetju, delovno ozračje, organizacijska klima ali klima v organizaciji, psihološka klima, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, osebnost podjetja ali preprosto klima. To so le nekateri med njimi, ki po mnenju nekaterih avtorjev pomenijo isto.

V diplomskem delu bom uporabila več metod preučevanja vzdušja. V teoretičnem delu bodo metode dela predvsem deskripcija in klasifikacija ter komparativna metoda, ki je namenjena ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Empirični del bo temeljil na projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK. V okviru projekta SiOK so v podjetju izvedli anketo in jo statistično obdelali. Rezultate ankete bom analizirala in sintetizirala ter podala predloge za izboljšanje vzdušja.

2. VZDUŠJE

2.1. Opredelitev vzdušja

Odkar so leta 1939 Lewin, Lippitt in White (Fey, Beamish, 2001, str. 857) prvič uporabili koncept klime pri raziskovanju in delovanju organizacijske in industrijske psihologije, je v strokovni literaturi mogoče najti mnogo izrazov zanjo.

Že v uvodu sem navedla izraze, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje vzdušja. Pojmi se uporabljajo kot sinonim in pomenijo »uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj« (Lipovec, 1987, str. 302). Za nekatere pa pomeni enačenje pojmov nepoznavanje, medtem ko tretji iščejo podobnosti in skupne točke, ki jih zajemajo.

Delovno ozračje označuje stanje složnosti, tako da člani združbe splošne razmere presojajo kot ugodne. Delovna morala je tesno povezana z integracijo in strnjenostjo osebja. Stanje delovne morale je pogosto nenameravani, globalni rezultat organizacijske združbe.

Pojem vzdušja je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvalitativnih metod raziskovanja (vprašalniki). Vzdušje je skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico – slab rezultat in dober rezultat. Pozitivno vzdušje v podjetju pozitivno vpliva na zaposlene in njihovo učinkovitost, cilji zaposlenih pa se poenotijo s cilji podjetja. Vzdušje ustvarijo vsi zaposleni v podjetju, vsi skupaj in vsak posebej. Pomembno je, da se tega zavedajo vodilni in da skušajo zavestno vzdušje usmeriti v maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Kavčič, 1994, str. 191).

Lipičnik (1998, str. 74) je označil klimo kot »vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Vzdušje zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah, povezanih s psihološko strukturo.

Vzdušje pomeni percepcijo−zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje za delo. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za njihovo blagostanje. Govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne več ljudem v združbi, govorimo o organizacijski klimi (Neal, West, Patterson, 2000, str. 5).

Če povzamem zgoraj navedene definicije in ugotovitve, lahko trdim, da **vzdušje predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Pri tem je pojem združbe splošen pojem, ki opredeljuje skupine, oddelke ali podjetje.** Skupni imenovalec vseh izrazov, ki se uporabljajo za opredelitev klime, odraz psihološkega stanja odnosov med ljudmi, oziroma počutja zaposlenih pri delu. Pojem vzdušje torej izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter 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 vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih.** Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi (Kavčič, 1991, str. 95).

2.2. Pomen in vpliv vzdušja na podjetje

Vsaka združba je živa tvorba, v kateri se prepletajo različni procesi in odnosi. Vse to lahko ustrezno usmerjamo in razvijamo, če imamo na voljo dovolj informacij in povratnih informacij z vseh področij in poslovnih dogajanj v organizaciji. Repertoar z ekonomskega vidika predstavljajo razne finančne analize, analize okolja in konkurentov, spremljanje zadovoljstva strank ipd. Precej manj informacij pa imamo o delovanju znotraj združbe in percepciji zaposlenih, zato je pomembno, da se poleg poslovanja spremlja tudi vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih, saj je ravno od delovne uspešnosti posameznikov in skupin v združbi precej odvisno doseganje želenih poslovnih rezultatov.

Številne spremembe v slovenskih podjetjih, ki so nastale v zadnjem desetletju kot odraz zagotavljanja dolgoročnih prednosti na eni ter boja za obstoj in preživetje na drugi strani, so na lastni koži najbolj občutili zaposleni. Strah, ogroženost, negotovost, ki so povezani z množičnim odpuščanjem, so se pokazali v vzdušju, ki je večino manj ugodno in neustrezno za uresničevanje poslovnih ciljev. Prav tako je smiselno vzdušje v podjetju preučiti in izmeriti ter na osnovi spoznanj uvesti in izvajati ukrepe za doseganje boljšega vzdušja v podjetju.

Ugodno vzdušje lahko tako nadomesti togo birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost podjetja v zaostrenih razmerah dela in poslovanja, hkrati pa omogoča, da zastavljeni cilji podjetja postanejo del vizije zaposlenega. To pa je ključnega pomena za spremembo njegovega vedenja, usmerjenega v doseganje ciljev.

Poleg vzdušja na vedenje v podjetju vpliva tudi razsežnost osebnosti zaposlenih, ki nam pomagajo odkriti, kakšno vzdušje je značilno za posamezno podjetje. Vsaka razsežnost osebnosti zaposlenih vključuje več osebnostnih lastnosti, naklonjenost, natančnost, sprejemljivost za izkušnje. Pravi vzroki vedenja zaposlenih v združbi pa so nemalokrat skriti v njihovi podzavesti.

Če želimo uspešno in učinkovito vplivati na vedenje zaposlenih, je potrebno sočasno spreminjati dejavnike, ki so jim zaposleni izpostavljeni, in spreminjati zaposlenega kot človeka. Pozitivna sprememba vzdušja v podjetju in njenih posameznih dimenzij je najučinkovitejši način vplivanja na vedenje zaposlenih. Posledice dobrega vzdušja in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju do strank (Lipovec, 1987, str. 302).

2.3. Preučevanje in merjenje vzdušja v podjetju

Preučevanje vzdušja v podjetju pomeni ugotoviti značilne kategorije, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima vedenje zaposlenih oziroma uporaba njihovih zmogljivosti. Pri preučevanju se srečamo z določenimi posebnostmi. Vzdušja ni potrebno iskati, ker ta vedno obstaja. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere kategorije so prisotne in katere ne. Vse kategorije, ki odražajo vzdušje v podjetju, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Pomembno je, kaj se s posameznimi kategorijami dogaja, da lahko sklepamo na del vzdušja v podjetju, ki nas zanima (Lipičnik, 1998, str.75).

Raziskovanje vzdušja v podjetju omogoča ravnateljstvu združbe vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih za delo ter o sami združbi. Rezultati meritve so prikazani po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, starost, staž zaposlenih v združbi ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja vzdušja ravnateljstvo pridobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za izvedbo sprememb.

Lipičnik (1998, str. 76) poudarja, da je človeško doživljanje in vedenje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Vedenje je odvisno od posameznikove zaznave in

doživljanja situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri preučevanju vzdušja v konkretni združbi.

Čeprav so pristopi merjenja vzdušja v podjetju različni, je potrebno vseskozi imeti pred očmi namen merjenja. S pridobljenimi podatki merjenja pridobi vodstvo podjetja povratno informacijo, koliko združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter na njeni osnovi pripravi akcijski načrt za realizacijo ustreznega obsega sprememb tam, kjer so te potrebne. Pomembnost pridobljenih podatkov nam nalaga, da vzdušja v podjetju ne smemo preučevati z vidika lastne, subjektivne presoje posameznika, saj nas to lahko pripelje do nezanesljivih, neobjektivnih rezultatov.

Gilmer (1969, str. 76-77) opredeli najpomembnejše načine merjenja vzdušja. To so:

- **neformalni opisi**
  Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v združbi.

- **sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe**
  Druga vrsta podatkov so sistematično izbrana opažanja ljudi znotraj združbe. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu sta pomembna predvsem način, kako posameznik zaznava združbo, in vloga, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.

- **ugotavljanje klime z vprašalniki**
  Ugotavljanje vzdušja je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če ugotavljamo vzdušje z vprašalniki, v katerih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Potek preučevanja vzdušja v podjetju je mogoče razdeliti na več korakov, ki ji je potrebno sistematično upoštevati (Lipičnik, 1998, str. 77). Preučevanje vzdušja tako vključuje pripravljalna dela, sestavo vprašalnika, zbiranje odgovorov, analizo odgovorov, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcij.

Pripravljalna dela vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja vzdušja, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja vzdušja.

V fazi sestave vprašalnika poizkušamo ugotoviti vse vsebinske vidike preučevanja vzdušja. Raziskujemo, katere so kategorije vzdušja, ki jih bomo uporabili pri preučevanju vzdušja in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v združbi ugotovimo kritične točke v vzdušju v podjetju, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri sestavljanju trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izražajo strinjanje ali ne strinjanje s trditvijo.

Zbiranje odgovorov je naslednja faza, v kateri zaposleni vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja do tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcije, če bi neko trditev napačno razumeli, zato bodo poskušali uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi, in s tem želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Zagotovljena anonimnost ta problem odpravi.

Analiza odgovorov je zelo pomemben korak pri preučevanju vzdušja v podjetju. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko ugotavljamo značilne kategorije vzdušja. Že enodimenzionalna analiza nam da osnoven občutek za vzdušje. Dobra analiza odgovorov nam lahko veliko pomaga pri interpretaciji rezultatov, zato je ta korak zelo pomemben pri preučevanju vzdušja v podjetju.

Pri predstavitvi rezultatov moramo biti izredno previdni, saj so rezultati preučevanja vzdušja v podjetju lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v združbi ali pa se vzdušju še ni prilagodil oziroma tega zavestno noče.

Z merjenjem vzdušja v podjetju ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v združbi. Iz ugotavljanja vzdušja in ciljev združbe je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so cilji neustrezni in podobno. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem vzdušja v združbi vzbudimo v zaposlenih pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Končni rezultat preučevanja vzdušja je načrtovanje akcij za izboljšanje vzdušja v združbi.

2.4. Spreminjanje vzdušja v združbi

2.4.1. Načini spreminjanja vzdušja

Rezultati merjenja vzdušja v združbi povedo, ali je vzdušje ugodno glede na cilje, ki jih želi združba doseči in so hkrati osnova pri spreminjanju vzdušja v združbi. Vzdušje je potrebno spremeniti, če je neugodno. Če se zaposleni ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami združbe, lahko del krivde pripišemo neustreznemu vzdušju. V tem primeru je potrebno vzdušje spremeniti.

Proces spreminjanja vzdušja ni hiter in ga ni mogoče uresničiti kar čez noč, saj je potrebno veliko potrpežljivosti in aktivnosti za prepričevanje, dokazovanje pozitivnih sprememb in neposredno delo pri spreminjanju neugodnega vzdušja v združbi v ugodno. Proces je zapleten in težek, saj ga zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se ga v bistvu ne zavedajo. Poleg tega se morajo zaposleni prilagoditi spremenjenemu vzdušju in ga dojeti, sprejeti.

Spremeniti vzdušje v združbi pomeni spremeniti dejavnike, ki vplivajo na vzdušje in doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. Ob tem se postavljata dve vprašanji:

- **kako spremenimo vzdušje in**
- **kdo ga lahko spreminja.**

Spremembe dejavnikov vzdušja v združbi so pogojene tudi z življenjskim ciklom združbe. Na začetku delovanja združbe se začne oblikovati določeno vzdušje, z nadaljnjim razvojem in rastjo združbe pa se pojavi potreba po spreminjanju vzdušja v združbi. Ko se združba znajde v težavah, je sprememba vzdušja nujna. Spreminjanje vzdušja narekuje tudi okolje, v katerem združba deluje in hoče preživeti.

Vzdušje v združbi se lahko spremeni na več načinov:

- Nekontrolirano in neposredno. Najpogostejši način spreminjana vzdušja je tisti, ko se vzdušje spreminja nekontrolirano, nezavedno, samo od sebe, vendar ne tudi slučajno. Tovrstno spreminjanje vzdušja lahko povzroči nešteto dejavnikov iz okolja, bližnjega in daljnega.
- Namerno oziroma diktirano. Spreminjanje vzdušja, ko z navodili in odločbami poskušamo regulirati vedenje posameznikov. Ta način je hitrejši, spremembe je mogoče uvesti v kratkem času, vprašanje pa je koliko so jih zaposleni pripravljeni sprejeti.
- Večino kategorij vzdušja ni mogoče reševati s predpisi, saj s pravili in z okrožnicami ni mogoče urejati medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Ne poznamo primera iz prakse, da bi vodja ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Na odnose med zaposlenimi in odnose med vodjo in delavci je mogoče vplivati in jih spreminjati samo s pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem, zato se vzdušje lahko spreminja relativno hitro le, če ljudje verjamejo in zaupajo vodji, ki jim predlaga različne akcije in pri tem obljublja boljši jutri.

Če poskušam odgovoriti na vprašanje, kdo torej lahko spremeni vzdušje, lahko rečem, da imajo ravnatelji največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje vzdušja v združbi pa naj gre za formalne ali neformalne vodje. Združba namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora ravnateljstvo pri svojem delu upoštevati tudi

psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi.

Najpomembnejša naloga ravnateljstva je določiti smer, v katero naj bi podjetje šlo in pridobiti pripadnost zaposlenih, da bodo šli v isto smer. To je mogoče samo z jasno vizijo, s poslanstvom in strategijo. Samo v tem primeru bo proces spreminjanja vzdušja stekel v pozitivno smer.

2.4.2. Postopek izboljšanja vzdušja združbe

Spreminjanje vzdušja je potrebno, če v podjetju obstajajo močne vrednote vzdušja, ki ne ustrezajo spremembam, stanju v okolju ali strategiji podjetja. Za spreminjanje se bomo odločili tudi, če je naša združba majhna, a zelo hitro raste in če smo pred tem načrtovali, da se pridružimo največjim združbam in je njihovo tipično vzdušje v podjetju boljše od našega (Zupan, 2001, str. 22).

Pri spreminjanju je potrebno vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje sprememb ter za ustrezno obnašanje v skladu z njimi. Ker je slednja aktivnost največkrat izpuščena, smo prepričani, da ljudje težko sprejemajo spremembe. To je deloma res, kajti ljudje težko takoj sprejmejo novosti. Proces je daljši, če se ljudje na sprejem sprememb ustrezno ne pripravijo. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojemanje pojavov in značilno obnašanje lahko imenujemo proces ustvarjanja vzdušja (Lipičnik, 1992, str. 232).

Za spreminjanje vzdušja v združbi je potrebno najprej ugotoviti potrebe po spremembi, sledi projektiranje ali izbira metode spreminjanja, odmrznitev trenutnega stanja, premik v želeno stanje in na koncu ponovna zamrznitev novega stana (Zupan, 2001, str. 22).

Po odločitvi, da je sprememba vzdušja v združbi potrebna, je potrebno najprej najti tako vzdušje, ki nam bo ustrezalo, nato ga ugotoviti in doseči. Glede na cilje izberemo tak tip vzdušja, ki nam bo služil kot vodilo za doseganje ciljev. Če takega tipa ne najdemo, je bolje, da ustvarimo svoj tip, ki bo ustrezal strategiji in cilju podjetja. Ko govorimo o spreminjanju vzdušja v združbi, ne moremo mimo dejstva, da sprememba ni vedno povsod dobrodošla. Sprememba je uspešna le, če ima program popolno podporo vodstva, nato pa morajo ta program zavestno sprejeti tudi drugi zaposleni.

Nemalokrat se dogaja, da so cilji vodstva, srednjih vodij in drugih zaposlenih različni. Takrat je zaradi navzkrižja interesov namerno spreminjanje vzdušja lahko oteženo, kar se v realnosti pokaže kot odpor do predlaganih sprememb. Tako pride do negotovosti, ogroženosti in agresivnosti do vodstva in uvajalcev sprememb ter teženj in poskusov, da bi se predvidenim ukrepom aktivno ali pasivno uprli, jih obšli ali zavrnili. Vzroki za odpor so lahko individualni

(strah pred neznanim, strah pred neuspehom, izguba statusa) ter skupinski in organizacijski (ogrožanje kulture organizacije in medsebojnih odnosov, nagrajevanja).

Posameznik zaznava spremembe subjektivno, zato je popolnoma razumljivo, da se vedno najdejo na eni strani tisti, ki so nad spremembami navdušeni, in drugi, ki se jim bodo na vso moč upirali. Zato moramo že vnaprej določiti mehanizme, s katerimi bomo odpor razgradili in obvladali. Kot taki mehanizmi se pogosto pojavljajo informiranje in komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje, participacija in vključevanje zaposlenih, pogajanja in sporazumevanje ter bolj ali manj odkrita in prikrita prisila.

Nasprotno stališče od odpora do sprememb je podpora spremembam, kar zajema motiviranost za uvajanje in izvajanje sprememb, upanje na boljše pogoje in večjo učinkovitost, boljše medsebojne odnose in komunikacijo ter pozitivna čustva do vodstva oziroma uvajalcev sprememb.

2.5. Koristi dobrega vzdušja za podjetje

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobrega vzdušja in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, str. 302).

Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000, str. 68), ki še dodaja, da delovno vzdušje, pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Posledica dobrega vzdušja so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov na splošno. V kolektivih, kjer je zadovoljstvo zaposlenih na najvišji ravni, so tudi rezultati boljši oziroma se dosega večji promet, iz česar sklepamo, da se tudi stranke bolj zadovoljne s storitvami. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kakovost izdelkov ali storitev ter usluge kupcem. Še posebej je to pomembno v storitvenih podjetjih, kjer na primer slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce. Dobro vzdušje prispeva k večji učinkovitosti in večji uspešnosti zaposlenih.

2.6. Problemi pri razumevanju in preučevanju vzdušja v združbi

Največji problem pri preučevanje vzdušja v združbi je določitev lastnosti vzdušja. Vzdušje v podjetju je splošen pojem, ki se nanaša na skupino lastnosti. Lastnosti vzdušja je veliko in so zelo

raznolike, zato je težko določiti ostre meje med njimi. Pojavlja se tudi problem lastnosti vzdušja, ki bi bile najbolj primerne za preučevanje in raziskovanje vzdušja.

Pojem vzdušja v združbi temelji na predpostavki, da posamezniki na isti hierarhični ravni enako zaznavajo vzdušje. Razlike v odgovorih na isto vprašanje pa kažejo na razlike v zaznavanju vzdušja med oddelki ali zaposlenimi na posameznih funkcijah in seveda tudi med posamezniki, ki izhajajo iz različnih lastnih motivov in občutkov. Teoretično bi lahko rekli, da je mogočih toliko vzdušij, kolikor je zaposlenih v združbi.
Na tem mestu je potrebno poudariti kompleksnost in obsežnost meritev vzdušja v združbi. Samo ena meritev vzdušja ne pove dosti, če ni zagotovljene spremljave v zaporednih časovnih enotah. Enkratna meritev pokaže le posnetek stanja vzdušja, kar je pogojeno s stroški. To je razlog, da se številna, zlasti manjša podjetja ne odločijo za preučevanje ugotovljenega vzdušja v svojem podjetju.

Pri preučevanju in razlagi pojma vzdušja v združbi se pojavljajo številni problemi, ki otežujejo njegovo razumevanje. Kljub pomembnosti vzdušja v združbi ni enotnega poimenovanja in razumevanja vzdušja. Nekateri avtorji enačijo pojma, kot sta organizacijska klima in organizacijska kultura. Menim, da moramo ta dva pojma razlikovati, kar bom predstavila v naslednjem poglavju.

Ne poznamo natančnih relacij, kako posamezen element vpliva na vzdušje. Relacije med pojmi kot so klima v združbi, vzdušje v združbi, zadovoljstvo zaposlenih, kultura in ravnanje z ljudmi pri delu, niso jasne. Mnenja raziskovalcev o vzrokih in posledicah vzdušja so deljena, zato je zelo težko podati predloge za izboljšanje vzdušja.

Poleg tega številni strokovnjaki menijo, da morajo združbe ubrati pot maksimalnih dosežkov. To pomeni, da vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v združbi nista pomembna in ju ni smiselno preučevati. To pa še upočasnjuje raziskave in preučevanja na področju organizacijske klime (Širnik, 2002, str. 33).

3. VZDUŠJE IN SORODNI POJMI

3.1. Razlika med vzdušjem in organizacijsko kulturo

Nekateri avtorji menijo, da pojmi, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja itd., pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik. Konrad (1987, str. 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pomembnejše razlike so:

- Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporabljajo kvalitativne metode (analiza jezika, obredov, mitov itd.).

- Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metod raziskovanja, kot so vprašalniki.

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov. Organizacijska kultura ali kultura združbe je vzorec temeljnih domnev, ki jih kakšna skupina iznajde, odkrije in razvije, ko se nauči spopadati s problemi prilagajanja okolju in notranjega povezovanja.

Tako organizacijska klima kot organizacijska kultura sta v organizacijski teoriji relativno nova pojma, ki ju kljub nemalokrat zamenjujejo ali napačno interpretirajo. Ne samo laična javnost, tudi nekateri avtorji menijo, da gre za sopomenki, drugi pa tem istim avtorjem očitajo nepoznavanje in s tem povezano nerazlikovanje pojmov Pettigrew (Schneider, 1990, str. 416) pravi, da je pojem kulture na višji ravni abstrakcije kot organizacijska klima, ki je le manifestacija kulture. Kultura ima zato za organizacijo sistemski pomen, medtem ko ima klima kontekstualni in procesni pomen. Klima je bolj kontekstualno odvisna, ustvarja se začasno in skozi različne procese v združbi, na primer v procesih spreminjanja strategije, tehnologije, menjave vodstva ipd. Zaradi inkluzivnosti kulture obstaja veliko več literature na temo organizacijske kulture, kajti klima vedno le odslikava stanje kulture v združbi.

Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je skupek značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v združbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja.

Oba koncepta se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi. Oba vplivata na vedenje ljudi v združbi in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani združbe doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani združbe ne zavedajo (Kavčič, 1991, str. 191).

Če strnem poglavitne ugotovitve (glej Tabelo 1 na str. 13), potem lahko trdim, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju in zato primerjava med podjetji ni smiselna. Vsaka združba ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetji. Organizacijska kultura v podjetju zagotavlja red in konsistenco v vedenju zaposlenih, določa način dela in odzive podjetja na vplive okolja, zmanjšuje nejasnosti in potrebo po formalizaciji procesov in je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih.

Organizacijska klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v združbi in se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva na učinkovitost pri delu. Različna socialna okolja lahko opišemo s pomočjo kategorij klime. Kategorije klime, ki so med združbami podobne, omogočajo primerjavo klime med združbami. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev. Merjenje organizacijske klime je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu.

Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	Antropologija, sociologija,psihologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	Opis združbe	Primerjava med združbami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 860.

Organizacijska kultura in organizacijska klima sta med seboj težko ločljiva pojma. Laično razumemo, da kultura pomeni način delovanja, ki je pogojen zgodovinsko in celo antropološko in etnološko. Klima pa pomeni bolj rezultat dejanskega stanja, »videz stvari«. Če razumevanje poglobimo, ugotovimo, da je organizacijska kultura vseobsegajoča podlaga organizacijske klime. Organizacijska kultura izvira iz jezika tradicije, obredov, vrednost, norm, prepričanj in vzorcev vedenja. Organizacijska klima pa predstavlja dejansko stanje v združbi, ki je posledica elementov organizacijske kulture, obenem pa vpliva na lastno odločitev in razvoj (Zupan, 2001, str. 14).

3.2. Vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih

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 kategorija, ampak dve neodvisni kategoriji s skupno izhodiščno točko (Poročilo SiOK, 2005), odvisno pa je od tega, ali posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dojemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje. Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje

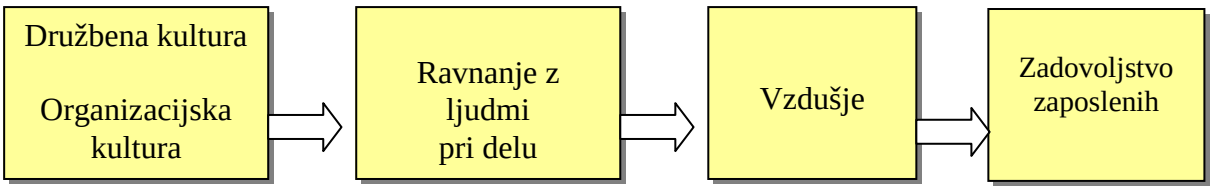
pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev in se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in doživljanja izkušenj. Je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Lahko so zadovoljni »z lagodnim življenjem« in ne želijo dati od sebe več, kot je nujno. Le-ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti združbe. Ko ravnateljstvo doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje združbe, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev združbe. Skratka, izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo ravnatelji, ki morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu, ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado in slaviti zmage (Gorišek, 2001, str. 6-11). Zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti.
Če primerjamo pojma vzdušje in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višina plač in druge denarne nagrade, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z lastnostmi vzdušja v združbi. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z lastnostmi vzdušja. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za kategorijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva, vendar pa vse lastnosti vzdušja niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990, str. 303-304).

Vzdušje predstavlja zaznave vseh vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so za člane združbe pomembni, zadovoljstvo pa lahko definiramo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela. Referenčni okvir vzdušja je združba kot celota, medtem ko pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje (SiOK, 2005, str. 3).

3.3. Povezava med pojmi vzdušje, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Pri prebiranju literature sem se srečala s številnimi raziskavami, ki opisujejo, kakšen je vpliv vzdušja na združbo in kaj vpliva na vzdušje. Številni raziskovalci so opravili poskuse v različnih združbah in dobili različne rezultate, ki so pogojeni tudi s panogo, v kateri neko podjetje deluje. V nadaljevanju bom na kratko predstavila, kakšna je povezava med pojmi, kot so vzdušje, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Strinjam se z avtorji Kopelmanom, Briefom in Guzzom (Schneider, 1990, str. 282-307), ki trdijo, da organizacijska kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na vzdušje, kar se končno kaže v zadovoljstvu zaposlenih, kar prikazujem v Sliki 1.

Slika 1: Model organizacijske kulture, vzdušja in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, 1990, str. 289.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa vzdušje. Vzdušje se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma vzdušje v združbi, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Glede na model tako družbene kot organizacijske kulture vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu v združbi. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na vzdušje, dobro vzdušje pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Na koncu bi poudarila, da je model, ki sem ga predstavila, zelo poenostavljen in kot tak zahteva obširno nadaljnje raziskovanje in preverjanje.

Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otrok se ne zaposluje), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik v zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojevanju. Če gledamo z vidika vsega sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v ZDA način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega načina. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, ampak prav nasprotno. Razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

4. SPREMLJANJE VZDUŠJA ZDRUŽBE S POMOČJO RAZISKAVE SiOK

V razvitih gospodarstvih sta v zadnjih dveh desetletjih vzdušje in kultura organizacije pogosto preučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Ustrezno razvita nadomeščata formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v zaostrenih razmerah dela in poslovanj (Ivanko, Brejc, 1995, str. 228).

Področje preučevanja in spreminjanja vzdušja v Sloveniji je bilo v preteklosti zanemarjeno. Podjetja so se zaradi znanih političnih in ekonomskih sprememb, ki so nastale ob osamosvojitvi od nekdanje države, v celoti ukvarjala z iskanjem novih tržišč in novih tržnih

niš, ki bi jim prinesle možnosti najprej preživetja, na pa razvoja in napredka. Prve raziskave so v podjetjih izvajala različna svetovalna podjetja, saj so le-ta lažje odigrala nepristransko vlogo pri zbiranju podatkov, njihovi obdelavi ter predstavitvi rezultatov. Poleg tega pa so ta podjetja svetovala tudi pri pripravi programov in akcij za odpravljanje ugotovljenih slabosti, kar je v končni fazi tudi cilj in hkrati namen raziskovanja.

Zaradi različnih metod merjenja vzdušja in včasih nestrokovnega pristopa nekaterih svetovalnih podjetji, pridobljeni podatki niso izražali dejanskega stanja v podjetju in hkrati niso omogočili primerljivosti in sledljivosti v slovenskem okolju. Da bi podjetja uporabljala enotno metodologijo, ki omogoča primerjavo z drugimi podjetji kot tudi ugotavljanje smernic v daljšem časovnem obdobju, je v letu 2000 na pobudo podjetja Petrol zrasel projekt Spremljanje organizacijske klime, znan pod kratico SiOK (**s**lovenska **o**rganizacijska **k**lima), ki se izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (Marinko, 2004, str. 17).
Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih združbah z namenom povečanja zavedanja o pomenu vzdušja in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njegov razvoj. Temeljni principi delovanja so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih združb in s standardi stroke.

4.1. Projekt SiOK

Namen raziskave je ugotoviti stanje vzdušja v združbi in zadovoljstva zaposlenih v posamezni združbi kot celoti in omogočiti njuno primerjanje z drugimi združbami.

Vzdušje in zadovoljstvo z delom se najpogosteje merita z vprašalniki, inventarji in lestvicami, ki jih sestavlja veliko trditev. Te opisujejo različne situacije v združbi. Pri tem je naloga tistih, ki so vključeni v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis karakterizira njihovo socialno okolje oziroma združbo, v kateri delajo.

Prvi korak je priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi dotedanjih izkušenj teh podjetji najbolje izmeril vzdušje v združbi in ki kasneje omogoča primerjavo med podjetji v Sloveniji.

Raziskovanje vzdušja izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati z omejenim številom istih ali podobnih kategorij ali faktorjev vzdušja. Ker je vzdušje definirano s percepcijo delovnega okolja, bi težko pričakovali identičen nabor faktorjev vzdušja v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem različne oblike organizacijske prakse in procesov. V tem smislu je vprašalnik SiOK, ki izhaja iz večjega števila apriornih dimenzij, vsebinsko predstavljal dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus.

4.2. Vprašalnik za projekt SiOK

V okviru projekta SiOK je projektna skupina svetovalnih podjetji izdelala vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 89 trditev, ki vključujejo 13 kategorij organizacijske klime in omogočajo anketirancem, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami. Naloga oseb, ki sodelujejo pri raziskavi, je, da na dani lestvici ocenijo, kako posamezna trditev opisuje združbo, v kateri delajo. V anketi se skuša z 10 trditvami ugotoviti tudi zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela: s samim delom, plačo, statusom v združbi, z delovnimi pogoji, možnostmi izobraževanja ter s stalnostjo zaposlitve.

Na koncu vprašalnika pa so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, staž, starost in stopnja izobrazbe. Anketiranje je v vseh sodelujočih združbah izvedeno na enak način, anketirancem je zagotovljena anonimnost. Vprašalnik je prikazan v Prilogi 1.

Poudarila bi, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo dejavnike oziroma kategorije, ki jih bom predstavila v nadaljevanju diplomskega dela. Tako se na primer kategorija motivacija nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo, in ne na dejansko motivacijo. Motivacija je torej lahko posledica vzdušja, vendar z vprašalnikom ne merimo dejanske motivacije, pač pa doživljanje zaposlenih. Dejanska motivacija se meri drugače. Podobno velja za druge kategorije.

4.3. Kategorije vzdušja združbe

Številni rezultati raziskav kažejo, da vpliva na zadovoljstvo pri delu mnogo dejavnikov. Dejavniki zadovoljstva motivirajo zaposlene, medtem ko jih dejavniki nezadovoljstva ovirajo. Kaya (2002) je v svojem delu zbrala kar nekaj mnenj različnih avtorjev o tem, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Tako avtorica v svojem delu navaja, da so dejavniki motivacije uspeh, priznanje, delovno vedenje, odgovornost, napredovanje in nagrajevanje, fiziološke potrebe, potrebe po ljubezni, potreba po samospoštovanju ipd.

Vsak posameznik na svoj način doživlja združbo, vendar nas pri preučevanju vzdušja ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele vzdušja in jih imenujemo kategorije vzdušja. Kategorije so tisti dejavniki, ki določeno vzdušje oblikujejo. Vzdušje in njegove kategorije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili kategorijo posameznega vzdušja, jo moramo najprej predvideti in šele potem lahko ugotavljamo, ali je ta kategorija bistvena za vzdušje ali ne. Tako, recimo, ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 75).

Preden začnemo preučevati vzdušje v združbi je potrebno določiti kategorije oziroma kritične točke, ki se izražajo v vedenju ljudi in ki lahko bistveno vplivajo na pojave, ki nas zanimajo (Lipičnik, 1998, str. 75). V nadaljevanju izpostavljam kategorije v okviru raziskave SiOK.

Osnovne razsežnosti organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK (SiOK, Poročilo za leto 2005), so:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- pripadnost združbi,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- motivacija in zavzetost,
- organiziranost,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- vodenje,
- notranji odnosi,
- razvoj kariere,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje.

Pojem razsežnosti vzdušja predstavlja lastnosti vzdušja, ki vplivajo na vedenje zaposlenih in z vplivanjem povzročajo pozitivne ali negativne posledice.

Zaradi številčnosti razsežnosti nastane problem obsega vprašalnika. Običajno je v vprašalnik vključenih od 3 do 6 razsežnosti, v tem primeru pa kar 13. Avtorji raziskave utemeljujejo, da vzdušje izhaja iz predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih razsežnosti vzdušja v združbi. Za vsako združbo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor razsežnosti vzdušja. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz večjega števila razsežnosti vzdušja, vsebinsko predstavlja dobro osnovo za merjenje in primerjavo vzdušja v slovenskih združbah (SiOK, 2005, str. 4).

V nadaljevanju bom opisala razsežnosti vzdušja (SiOK, 2005).

1. Odnos do kakovosti

Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj smernice v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejše kakovostne in ekološke kriterije. Dejstvo je, da se vse bolj uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management−TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko največ prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak (Zupan, 2001, str. 35). Za konkurenčnost

podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti, kot so na primer ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost), zato se s to razsežnostjo vzdušja poskuša ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja se tudi odnos zaposlenih do sodelavcev in drugih oddelkov v združbi.

2. Inovativnost, iniciativnost

V mednarodnem dokumentu o kakovosti poslovanja in izdelkov (ISO) je med drugim zapisano, da je inovativnost podlaga za konkurenčnost, kakovost življenja in preživetja−osebnega in narodnega. S to razsežnostjo vzdušja ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. (Likar et al., 2000, str. 7-16) pravi: »Inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. Invencija je vsaka nova zamisel, ki obeta korist; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno.« Svetovna organizacija za intelektualno lastnino deli inovacije na tržne in vsebinske. Tržne so tiste rešitve, ki jih kupci priznajo ali odkupijo, ker jim pomenijo novost ali izboljševanje rezultatov, vsebinske pa tiste rešitve, ki z uporabo prinašajo dobiček ali boljši ekonomski rezultat (Rebernik, 1990, str. 110).

Skuša se ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela. Naloga združbe je torej »motivirati ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa tudi zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij« (Pšeničny, 2000, str. 132).

3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Združbe želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, ker jim to prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavcev. Pri tem ločimo fizične razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom, tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev, ter ustrezne sanitarne razmere. Z vprašalnikom SiOK se ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih z delovnim časom, ki ga imajo delavci na voljo, da opravijo delovne naloge (Lipičnik, Možina, 1993, str. 53-61).

4. Pripadnost združbi

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje, zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in da jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled (Zupan, 2001, str. 40). V okviru te razsežnosti so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, ugledu, ki ga ima združba v okolici, in odnosu zaposlenih do združbe.

5. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Vizija je idealizirana, želena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo. Le če zaposleni poznajo postavljanje in uresničevanje ciljev, vizije, strategij in pri tem sodelujejo ter verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman, 1993, str. 128-135). Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja. S poznavanjem ciljev in poslanstva združbe zaposleni lahko uskladijo svoje potrebe s kulturo združbe, kar povzroči dobro vzdušje in delovno moralo. Dobro vzdušje bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in ravnateljstva.

Z vprašalnikom SiOK se poskuša ugotoviti, ali imajo združbe oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje ter si prizadevajo za izpolnitev le−teh. Ali so cilji realni in jasni ter ali jih zaposleni sprejemajo za svoje? Ali imajo združbe in posamezni oddelki jasno oblikovane cilje, ali imajo delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja ter ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni?

6. Motivacija in zavzetost

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod za delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236).

Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določi moč in trajanje. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zaposlene motivirajo številne potrebe tako na delu kot v osebnem življenju. Prepoznavanje in zadovoljevanje potreb pripomore, da bodo zaposleni dali od sebe najboljše posledica tega pa je večja uspešnost in učinkovitost zaposlenih.

S to razsežnostjo vzdušja ugotavljamo zavzetost zaposlenih za delo, zadovoljstvo z informiranostjo v združbi in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Zanima nas tudi, ali se v združbi ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.

V zadnjem času se je s to razsežnostjo pojavil nov pojem−psihološka pogodba. Gre za nov motivacijski dejavnik. Psihološka pogodba vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih. le−ti razvijejo določen sklop predstav in predvidevanj o tem, kako dobro ali slabo gre podjetju in kakšne koristi jim zaradi tega pripadajo. Tudi če gre za isto zaposlitev, ima vsakdo svojo različico psihološke pogodbe, saj je ta odvisna od zaznavanja zaposlenih, na to pa vplivajo vrednote, potrebe in interesi.

Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč združbe). Če se psihološka pogodba prekrši, motiviranost pade, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju.

Tipično za slovenska podjetja je, da so razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci velike. Zaposleni morajo biti seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih.

Motivacija je pomembna lastnost vzdušja, saj so motivirani kadri bolj zadovoljni in pri svojem delu tudi uspešnejši, kar vpliva na rezultate celotnega podjetja.

7. Strokovna usposobljenost in učenje

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Združbe uporabljajo različne programe za usposabljanje zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v to razsežnost vzdušja vključene trditve, da se zaposleni ne glede na starost, delovno dobo in položaj učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi združbi. V združbi se morajo zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti združbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj ter posredno povečuje vrednost združbe (Černetič, 1997, str. 197).

8. Organiziranost

Lastniki združbe dajejo skupno nalogo združbe v izvedbo ravnateljem, ti pa svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v združbi. Ravnateljstvo prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 135-136) definirajo avtoriteto kot »moč, povezano z delovno nalogo, izvirajočo iz položaja v podjetju«.

V okviru projekta SiOK se poskuša ugotoviti, ali v združbi zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Vodje sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in ni preveč hierarhičnih nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

9. Notranji odnosi

Način proizvodnje, ki ga uporabljamo danes, zahteva koordinirano delo več zaposlenih. Ta skupina zaposlenih oblikuje določene odnose, ko poskuša uresničiti zadane naloge. Zanimajo nas torej odnosi med zaposlenimi. Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napori in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katerega so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovih hrbtom.
S to razsežnostjo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih za svoje delo in bodo skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro vzdušje bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in ravnateljstva, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 147).

10. Ravnanje

Razsežnost notranjih odnosov in ravnanje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima slog vodenja pomemben vpliv na oblikovanje vzdušja. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt. Boljše vzdušje je v združbah, kjer prevladuje demokratični slog vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja daje zaposlenim občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje (Blaževič, 2000, str. 39).

V projektu SiOK so v to razsežnost vzdušja vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V združbi se poskuša odpraviti slog vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Pomembno je, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje.

11. Notranje komuniciranje in informiranje

Kavčič v Možina et al. (1992, str. 73) opredeli komuniciranje kot »proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.«

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost združbe, zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban, 2002, str. 82).

V okviru projekta SiOK se je učinkovitost komunikacij ugotavljalo s trditvami. Na primer komuniciranje temelji na dialogu, ton komuniciranja je sproščen, prijateljski, delovni sestanki so redni, nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, vodstvo posreduje informacije na razumljiv način in daje samo tiste obljube, ki jih je mogoče izpolniti. Učinkovit sistem komuniciranja prinaša tudi neprekinjeno možnost iskanja in pridobivanja informacij o poteku delovnega procesa od drugih članov organizacije, nosilcev dejavnosti ali vodij.

12. Razvoj kariere

Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo, zato je smiselno načrtovanje kariere. Po mnenju Rozmana, Kovača in Koletnika (1993, str. 199-200) razvoj kariere zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje združbe in posameznika in upoštevati pričakovanja obeh. Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo (Gorišek, 2001, str. 12).
Ta razsežnost nam omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Zanima nas tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem

zaposlenim, ali se zaposlene vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

13. Nagrajevanje

Kot je zapisano v knjigi Management kadrovskih virov (Možina et at., 1998, str. 247), mora biti sistem nagrajevanja prvotno podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same združbe. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu ter tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov in združbe, zato s to kategorijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate in glede plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne plačam na tržišču. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa poleg materialnih oblik stimulacije podjetja uporabljajo tudi pohvale in nagrade, po drugi strani pa graje ali kazni za slabo opravljeno delo. Zanima nas mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulativno nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

4.4. Metodologija projekta SiOK

Vsaka metodologija ima svoje omejitve, ki jih je potrebno upoštevati pri interpretaciji. Metodologija SiOK je prilagojena praktičnim okvirom razpoložljivih finančnih in časovnih virov ter želji, da bi sodelovanje omogočili čim večjemu številu podjetij. Da bi poglobili raziskave, je potrebno dobiti vzorec vsaj 100 podjetij (da bi bilo smiselno delati faktorske, regresijske in korelacijske analize). Večina združb se odloča za sodelovanje pri projektu SiOK z vzorcem, medtem ko so se druga odločila za korak naprej in so izvedla anketiranje na povečanem vzorcu ali na celotni populaciji. V skladu s tem je potrebno biti previden tudi pri interpretaciji dobljenih rezultatov. Razumeti je potrebno, da raziskava vzdušja ni namen sama po sebi, ampak je prvi korak in podlaga za samospraševanje o notranjem delovanju podjetja.

Druga metodološka omejitev se nanaša na postopek izvajanja raziskave, ki je poenoten, a kljub temu v praksi zaradi različnih razlogov prihaja do odstopanj.

Teoretične omejitve se nanašajo na preverjanje veljavnosti instrumenta SiOK. Prva analiza veljavnosti vprašalnika vzdušja bi zahtevala v statističnem smislu dosti večji vzorec združb. Namera projekta je, da se z vključevanjem večjega števila združb izvedejo tudi takšne statistične obdelave, ki bodo omogočale izboljšave merilnega instrumenta.
Po mojem mnenju je smiselnost primerjave odvisna od tega, kaj primerjamo in s kakšnim namenom. Uporabljena raziskava daje možnost primerjav z drugimi predvsem zaradi grobe orientacije in zaradi osveščanja, da se je potrebno in smiselno ukvarjati z notranjim okoljem

podjetja. Predvsem je smiselna primerjava podjetja samega s seboj v zaporednih meritvah, to je analiza smernic.

Smiselnost uporabe enakega vprašalnika v vseh podjetjih ni sporna, ker je le−ta dovolj širok, da pokrije večino vprašanj, v povezavi z vzdušjem. Poleg tega pa je oblikovan na izrecno željo in zahtevo podjetij. Ker se zadovoljstvo zaposlenih meri z izražanjem stopnje (ne)zadovoljstva s posameznimi vidiki delovnega okolja, ti vidiki niso nujno identični z dojemanjem okolja združbe (kategorij vzdušja). To pomeni, da vprašalnik vzdušja ne more biti vsebinsko enak vprašalniku zadovoljstva zaposlenih pri delu. Seveda pa je v ozadju merjena zadovoljstva in vzdušja čustveni ton posameznika do združbe, kar pomeni, da posameznik, ki ni zadovoljen s svojim delom, negativno ocenjuje različne vidike svojega delovnega okolja.

5. VZDUŠJE V SEKTORJU UPRAVLJANJE S KREDITI V POSLOVNI BANKI

5.1. Predstavitev poslovne banke

Ta del diplomskega dela sem namenila izvedeni raziskavi. Teoretična znanja sem prenesla v prakso. Za primer bom uporabila slovensko banko, ki jo zaradi anonimnosti podatkov imenujem poslovna banka.

V letu 1999 je Banka Slovenije obravnavani poslovni banki kot prvemu tujemu kreditnemu zavodu podelila koncesijo za podružnico. Zaradi velikosti se je podružnica ločila od matičnega podjetja in ustanovila se je samostojna banka, ki naprej posluje kot delniška družba. Je ena izmed največjih regionalnih bank in je del najmočnejše evropske finančne skupine, ki ima v 7 državah več kot 12 mio. strank.

V obravnavani poslovni banki je 242 redno zaposlenih in 7 študentov, skupno je tako 249 zaposlenih.

Označujejo jo naslednje konkurenčne prednosti:

- mobilni svetovalci,
- poudarek na telefonskem in elektronskem bančništvu,
- poudarek na osebnem svetovanju.

5.2. Vzdušje v sektorju upravljanje s krediti v poslovni banki

Podjetje se je odločilo za meritve vzdušja s pomočjo projekta SiOK, ki omogoča ugotavljanje vzdušja pa tudi primerjavo z vzdušjem v drugih združbah, ki sodelujejo pri projektu. Raziskavo je izvedlo zunanje podjetje. Podjetja, ki želijo pristopiti k projektu, morajo upoštevati članska pravila, pravice in dolžnosti ter morajo biti pripravljena prispevati k uresničevanju vizije in poslanstva projekta.

V okviru metodologije sem opredelila problem, namen in cilj raziskave, temu pa sledi opis sestave vprašalnika.

5.2.1. Opredelitev problema in namena

Na podlagi pogovora z vodilnimi in nekaterimi zaposlenimi v obravnavani poslovni banki sem ugotovila, da se zavedajo, kako zelo pomembno je dobro vzdušje za uspešnost podjetja. Osnovni vir informacij za doseganje dobrega vzdušja je preučevanje lastnosti vzdušja med zaposlenimi. Metode, s katerimi preučujemo oziroma merimo vzdušje v podjetju, sem opisala v poglavju 2.3. in 4.3.
V podjetju so se leto 2007 prvič odločili za izdelavo analize, tako da primerjava med leti ni mogoča in ne moremo ugotoviti, na katerih področjih se je stanje mogoče že izboljšalo, na katerih ostaja nespremenjeno in na katerih se slabša.
Izpolnjevanje vprašalnika je anonimno. Vprašanja so kratka in so zastavljena zelo splošno. Tako iz omenjenega vprašalnika ne dobimo odgovorov o vzrokih za ugotovljeno stanje. Izpolnjevalec mora pri vsaki trditvi oziroma vprašanju obkrožiti eno izmed ocen od 1 do 5 glede na stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Namen raziskave je ugotoviti, kakšno je vzdušje v sektorju upravljanje s krediti (v nadaljevanju sektor USK).

5.2.2. Cilj raziskave

Cilj raziskave je opozoriti poslovno banko na kritična področja oziroma lastnosti vzdušja v sektorju USK.

Posredni oziroma **izvedeni cilji** pa so naslednji:
- ugotoviti, ali so zaposleni pripadni podjetju,
- ugotoviti, ali so zaposleni dovolj informirani,
- ugotoviti, katerim motivatorjem zaposleni pripisujejo največji pomen,
- ugotoviti, kakšen je odnos zaposlenih do kakovosti storitev,
- ugotoviti, ali je za usposabljenost dobro poskrbljeno,
- ugotoviti, ali je opremljenost delovnih mest primerna za kakovostno opravljanje dela,
- ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z delovnim časom,
- ugotoviti, kako pogosto se zaposleni pogovarjajo z nadrejenimi,
- ugotoviti, kakšni so odnosi med zaposlenimi.

5.2.3. Osnovna raziskovalna domneva

S pomočjo literature, ki sem jo preučila, in analize skušam dokazati naslednjo raziskovalno domnevo:

Stanje vzdušja v sektorju USK v poslovni banki ni na zadovoljivi ravni. To se kaže kot nezadovoljstvo zaposlenih v okviru posameznih kategorij vzdušja.

5.2.4. Sestava vprašalnika

Kot sem že omenila, sem si pri sestavi vprašalnika med drugim pomagala s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih, imenovanega SiOK (Slovenska organizacijska klima). Temeljni princip delovanja so primerljivost, periodičnost, kvantitativnost (Poročilo SiOK, 2005).

Kar 53,8 odstotka zaposlenih v sektorju USK v poslovni banki vprašalnika ni izpolnilo. Da bodo zaposleni v obravnavanem sektorju pripravljeni korektno sodelovati v tovrstnih raziskavah, se bo predhodno moralo še marsikaj spremeniti. Lahko rečemo, da so spremembe na področju vzdušja nujno potrebne.

Gre za strukturiran vprašalnik (Priloga 1).

5.2.5. Vzorec

Po metodologiji Gospodarske zbornice Slovenije za vzorčenje udeležencev za merjenje vzdušja osnovni vzorec za anketiranje znaša 100–120 udeležencev. Vzorec naj bi bil reprezentativen glede na organizacijsko strukturo združbe glede na parametre, kot so spol, hierarhični nivo, starost, staž v organizaciji, izobrazba. Anketirancem je zagotovljena anonimnost.

V obravnavani poslovni banki je bilo v sektorju USK 26 zaposlenih. Število anketirancev je bilo 12 zaposlenih, od tega 33,3 odstotka moških in 66,7 odstotka žensk.

5.3. Rezultati raziskave

Najprej bom prikazala rezultate analize po posameznih kategorijah vzdušja, da bi obravnavanemu podjetju podala sliko, kako so zaposleni v sektorju upravljanje s krediti odgovarjali na posamezna vprašanja.

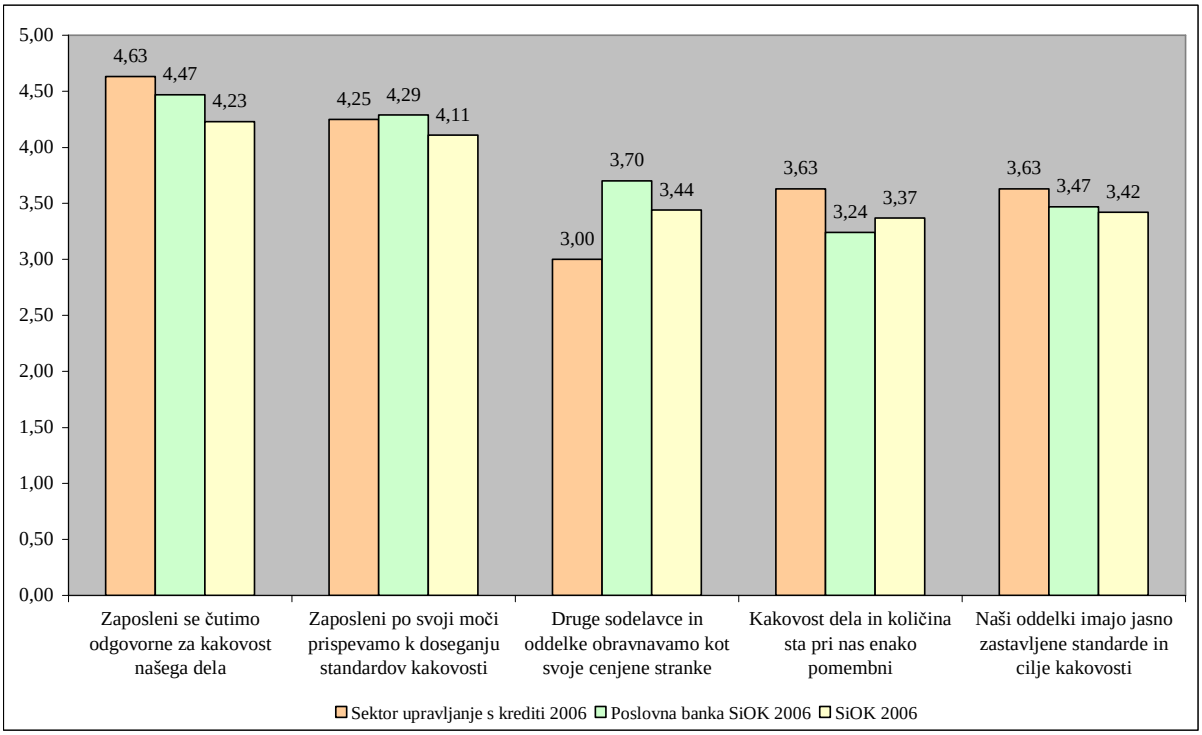
Vprašanja med seboj niso neposredno povezana, zato jih lahko obravnavamo ločeno, seveda pa nanje vplivajo enaki ali podobni dejavniki. Pri splošnih vprašanjih so ocene višje kot pri specifičnih vprašanjih.

Kasneje podam prednosti in izzive vzdušja v sektorju upravljanje s krediti v obravnavani poslovni banki. Poizkušam podati ukrepe k naj bi pripomogli k izboljšanju določenih lastnosti vzdušja v sektorju upravljanje s krediti.

5.3.1. Odnos do kakovosti

Izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev, stalno zmanjševanje stroškov in dvig produktivnosti so se izkazali kot osnovni stebri dolgoročnega obstoja in rasti vsakega podjetja in ustanove.

Slika 2: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja odnosa do kakovosti zaposlenih v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

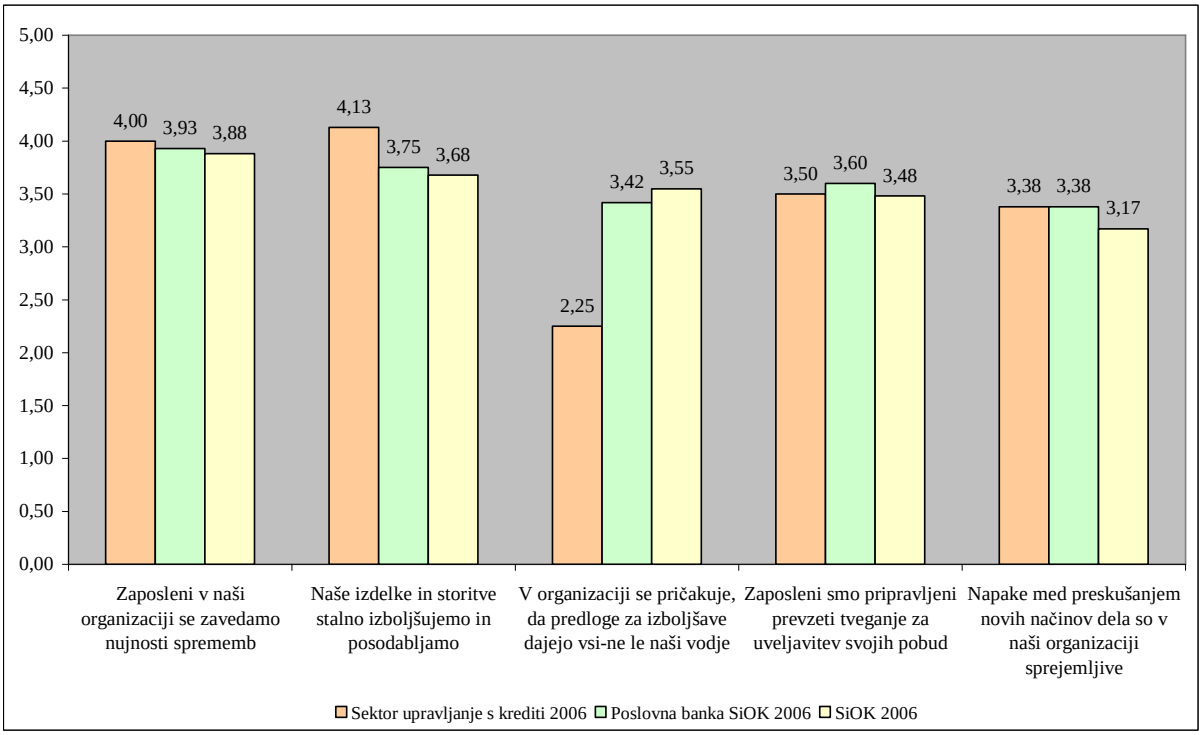
Iz Slike 2 je razvidno, da se anketiranci večinoma zavedajo, da je kakovost njihovega dela ključnega pomena (povprečna ocena znaša 4,47). V povprečju pa so anketiranci nizko oceno pripisali trditvi, da druge sodelavce obravnavajo kot stranke. Ta ugotovitev po mojem mnenju ni najboljša, saj se zaposleni v sektorju USK ne zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti.

Povprečna ocena govori o tem, da se zaposleni v povprečju zavedajo, da je kakovost storitev ključnega pomena za stranke. Po drugi strani pa, čeprav se zavedajo pomembnosti kakovosti, v povprečju nimajo najboljšega odnosa do notranje kakovosti. Na tej točki naj omenim, da je v primeru nizke kakovosti opravljanja dela posledično prihaja do napak, ki imajo za posledico reklamacije, le−te pa so včasih povezane z visokimi stroški. Moralo bi se organizirati interno izobraževanje, da bi zaposleni bolje razumeli, kako deluje celotno podjetje v fizičnem in finančnem smislu.

5.3.2. Inovativnost in iniciativnost

Uspeh današnjih podjetij je močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Ocena kategorije je odraz zavedanja zaposlenih o nujnosti sprememb, o nenehnem izboljševanju in posodabljanju proizvodov in storitev, pripravljenosti dajanja predlogov o izboljšavah in prevzemanju tveganja.

Slika 3: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja inovativnosti in iniciativnosti v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

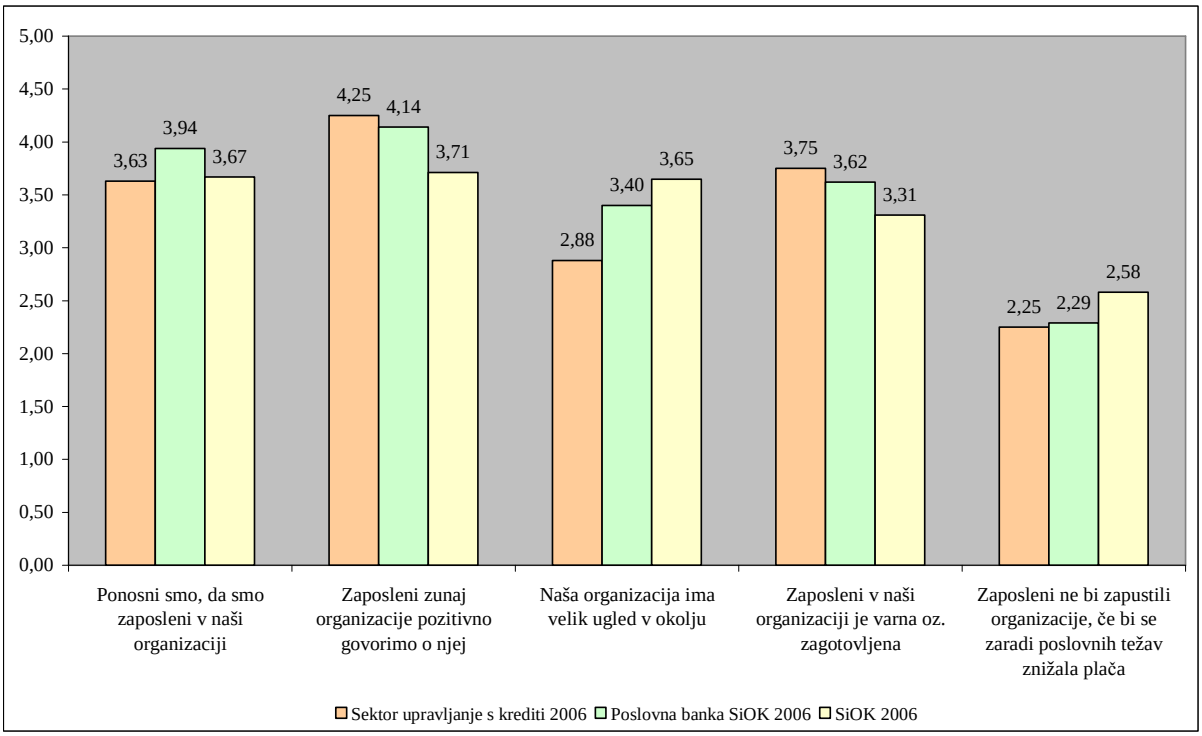
Iz Slike 3 je razvidno, da zaposleni v samem sektorju vidijo oziroma mislijo, da prihaja do stalnih izboljšav in posodobitev procesov. Zaposleni v sektorju USK ne sodelujejo pri uvajanju novosti in niso pripravljeni prevzemati tveganja za uveljavitev svojih pobud. To je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novosti.

Zaposleni niso ozaveščeni o pomenu inovativnosti, prav tako se ne zavedajo, da inovacije niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. Posamezni vodje bi morali spodbuditi inovativnost v zaposlenih in oblikovati kriterije nagrajevanja.

5.3.3. Pripadnost organizaciji

Pripadnost je mogoče pridobiti oziroma privzgojiti z vseobsežno organizacijsko integracijo zaposlenih v podjetje, ki jim omogoča tudi občutek »psihološke lastnine« podjetja. Končni cilj je doseči stanje, ko bodo zaposleni v podjetju zavestno in brez prisile prevzemali obveznosti in sprejemali zadolžitve v poslovnem procesu in jih uresničevali kot svoje.

Slika 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja pripadnosti organizaciji v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

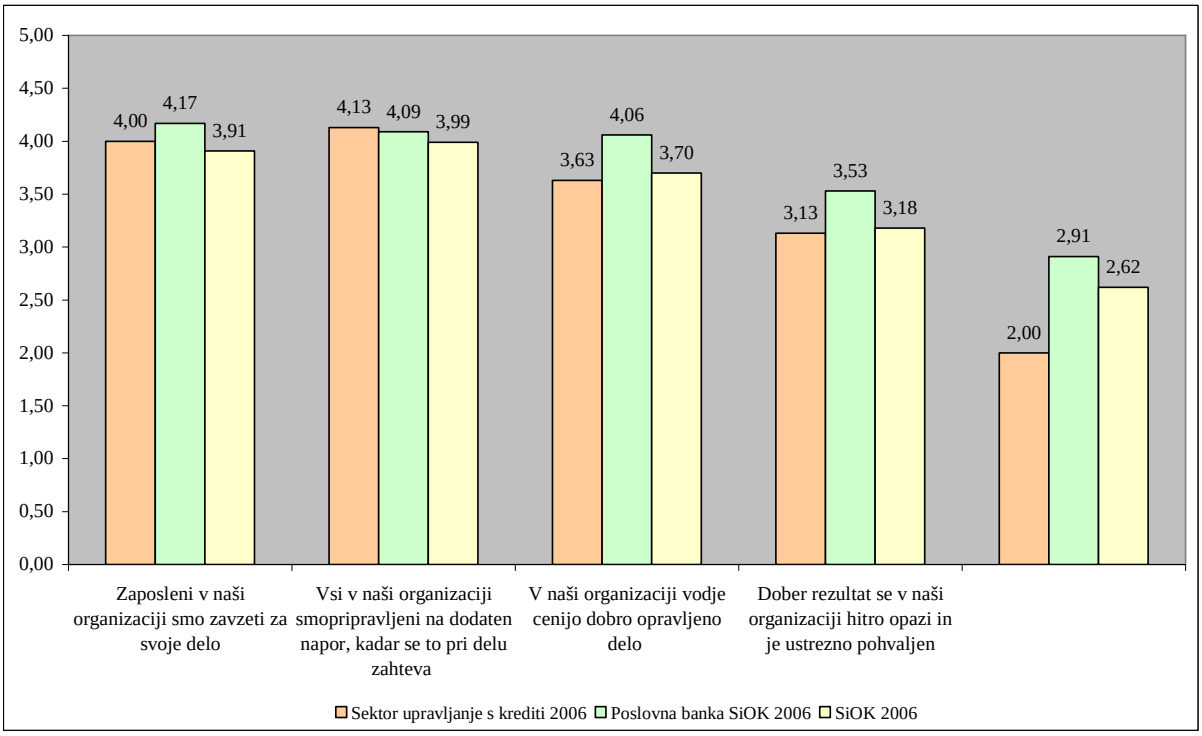
Iz Slike 4 je razvidno, da so anketiranci v povprečju pripisali posameznim trditvam, ki se nanašajo na pripadnost organizaciji, oceno, ki je višja od 3,00. To pomeni, da so precej neodločni glede posameznih trditev. Izjema je le peta trditev v zgornji sliki (Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.), ki kaže na to, da večina anketirancev v povprečju ne bi zapustila organizacije zaradi znižanja plače. Na podlagi teh podatkov bi bilo težko trditi, da so anketiranci močno pripadni organizaciji.

Zaposleni so v povprečju zelo neodločni kar zadeva pripadnosti organizaciji. Upam si trditi, da v primeru nepripadnosti zaposlenih organizaciji poslovanje celotne organizacije ni na optimalni ravni, kar pomeni, da je produktivnost dosti nižja, kot bi bila, če bi bili zaposleni pravilno motivirani. Zaposleni se očitno ne zavedajo, da z upadanjem uspešnosti organizacije ogrožajo tudi sami sebe oziroma svoj status v podjetju. Vse kaže na to, da se zaposleni ne zavedajo kako hitro lahko pride do ustreznih ukrepov.

5.3.4. Motivacija in zavzetost

Motivacija je dober delovni rezultat v podjetju hitro opažen in pohvaljen, vodje cenijo dobro opravljeno delo. So zahteve glede uspešnosti postavljene visoko, so zaposleni zavzeti za svoje delo in so pripravljeni na dodatni napor, kadar se to zahteva, so vprašanja, ki se nanašajo na to kategorijo.

Slika 5: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja motivacije in zavzetosti za delo v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Iz Slike 5 vidimo, da se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvijo, da so zavzeti za svoje delo (vrednost je 4,00). Problem se pokaže pri sami motivaciji, kjer iz podatkov razberemo, da se anketiranci ne strinjajo s trditvijo, da so za svoje delo pohvaljeni. Kljub temu so anketiranci pripravljeni vložiti dodaten napor, kadar se to tudi zahteva. Tudi na tej točki menim, da anketiranci niso močno pripadni podjetju.

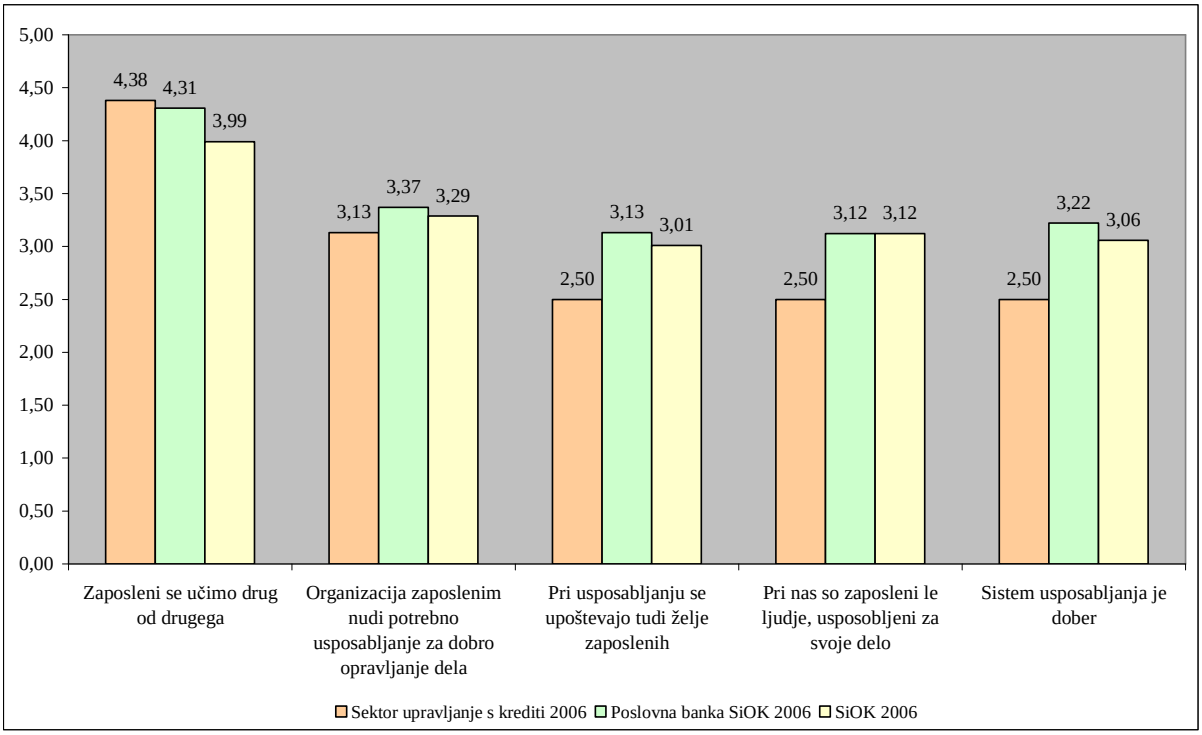
V povprečju so zaposleni zavzeti za svoje delo. Omenjenega dejavnika ne gre zanemariti, saj je uspešnost organizacije pomembna ne le za zavzetost zaposlenih za delo, ampak tudi od časa do časa podaljšan delavnik. Na tej točki pa je potrebno vedeti, kako zaposlene motivirati oziroma kaj jih najbolj motivira. Z analizo sem ugotovila, da večino zaposlenih motivira stalnost zaposlitve in pa dobri odnosi s sodelavci. Seveda pa je potrebno dodatne napore kadar

so vidni rezultati tudi nagraditi. Kako, pa bi bilo zanimivo raziskati v okviru nadaljnjih raziskav.

5.3.5. Strokovna usposobljenost in učenje

Eden od pristopov za soočanje s spremembami v okolju je tudi koncept učečega se podjetja, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj. S prenosom odgovornosti za učenje na posameznika se poveča tudi njegova motiviranost za lastni razvoj, ki omogoča višjo konkurenčno sposobnost podjetja.

Slika 6: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja strokovnega usposabljanja in učenja v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

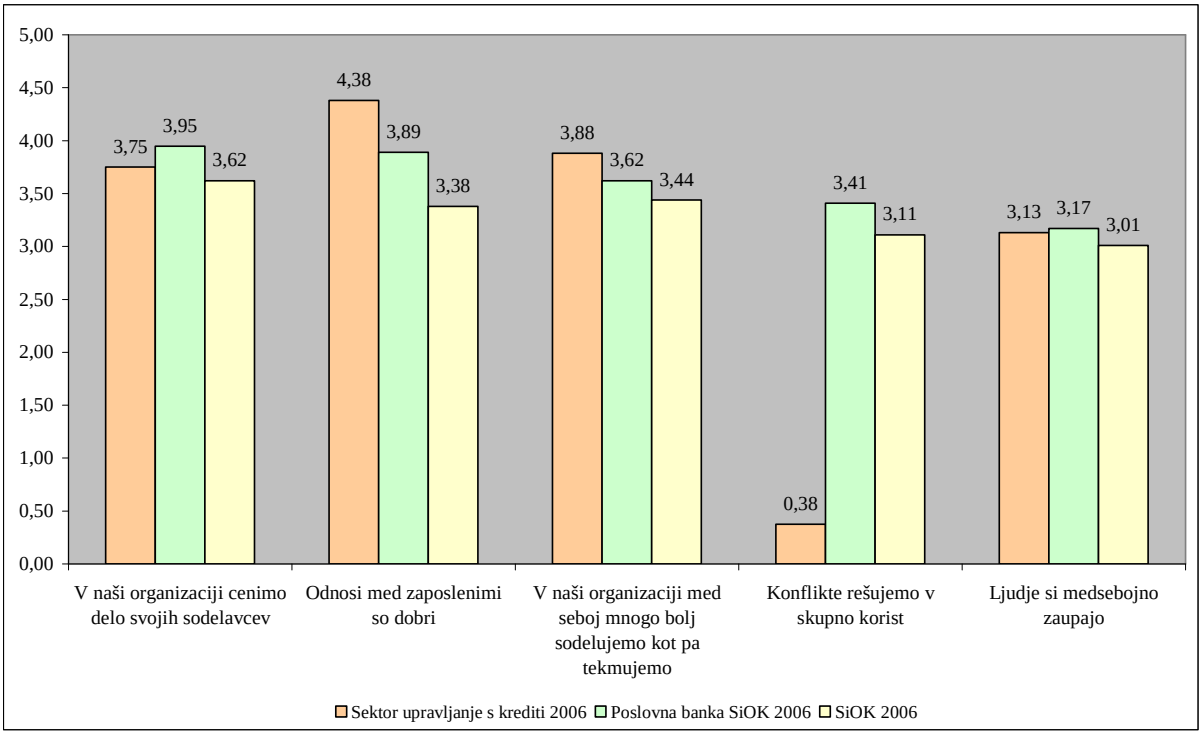
Večino trditev so anketiranci ocenili s povprečno oceno 2,00, kar pomeni, da se delno ne strinjajo s trditvami. Na podlagi omenjenih ocen, po mojem mnenju, združba ne posveča dovolj pozornosti strokovnemu usposabljanju zaposlenih v sektorju USK. Iz povprečnih podatkov za celotno organizacijo je razvidno, da se zaposleni ne strinjajo, da ima združba dober sistem usposabljanja. Da bi obdržali sposobne ljudi v sektorju in v sami organizaciji, je nujno potrebno načrtovanje njihovega usposabljanja in učenja. Le tako se posledično povečajo sposobnosti, poveča se delež inovacij, posledično pa produktivnost in dobiček organizacije. Rezultati kažejo na to, da združba ne posveča dovolj pozornosti strokovnemu usposabljanju in učenju in da se pri tem ne upoštevajo želje zaposlenih. Vsako podjetje bi se

moralo zavedati, da so za uspešnost organizacije potrebni sposobni ljudje. S tem raste sposobnost, ki ji moramo dopustiti, da se razvija v okviru organizacije. Organizacija mora dopuščati, da zaposleni izražajo in uresničujejo nove ideje, ki pa morajo biti podkrepljene s tehtnimi argumenti. Posledično bosta rasla produktivnost in dobiček.

5.3.6. Notranji odnosi

Če so odnosi med zaposlenimi dobri, si zaposleni medsebojno zaupajo in mnogo bolj sodelujejo kot tekmujejo. Ocena te kategorije bo visoka, če zaposleni cenijo delo sodelavcev in rešujejo konflikte v skupno korist.

Slika 7: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja notranjih odnosov v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

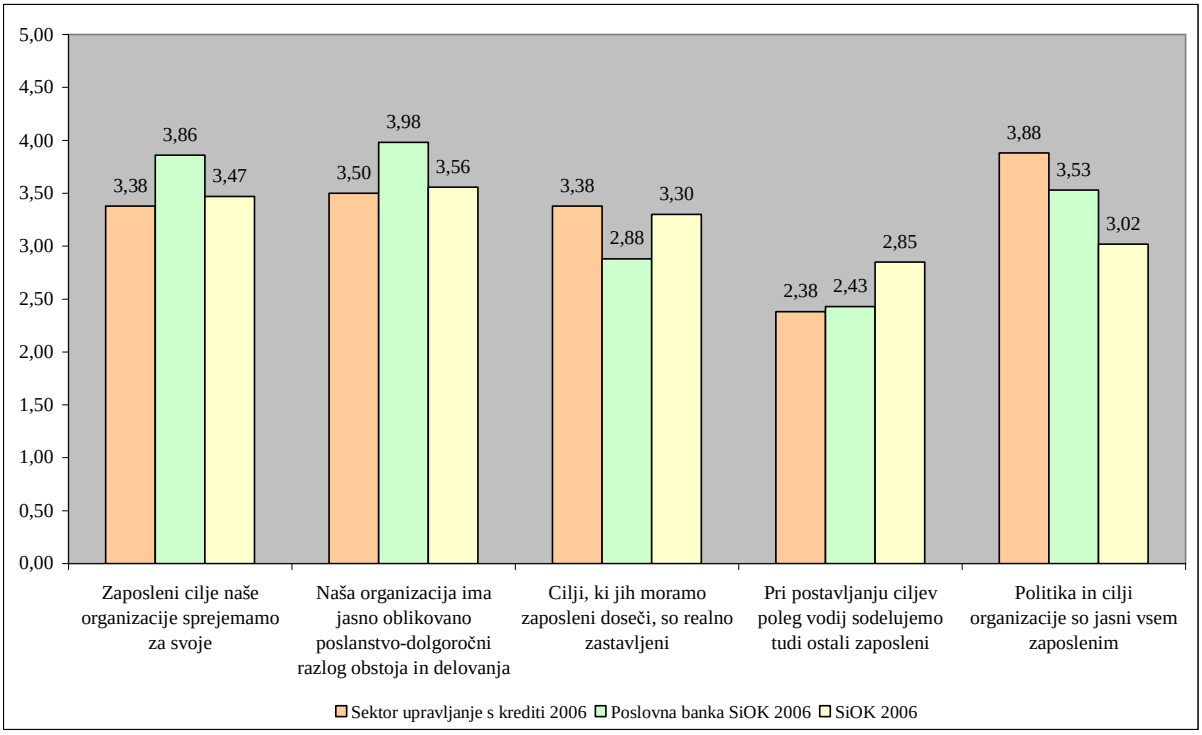
Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Najvišja povprečna ocena je bila dosežena pri trditvi »Odnosi med zaposlenimi so dobri«. Pri trditvi »Ljudje si medsebojno zaupajo«. so anketiranci dokaj nejasni. Iz slike 7 je razvidno, da so zaposleni v sektorju USK nad povprečjem celotne organizacije, kar kaže na to, da so odnosi med zaposlenimi zelo dobri in da se sodelavci medsebojno cenijo in si medsebojno tudi pomagajo. Po drugi strani pa so tudi mnenja, da si medsebojno niti ne zaupajo. Glede pogostosti pogovorov med anketiranci in nadrejenimi so rezultati zaskrbljujoči. Postavlja pa se še vprašanje, ali so anketirani tudi uslišani.

5.3.7. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije

Poslanstvo podjetja določa bistvo podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo zaposlenih z združbo.

Slika 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja poznavanja poslanstva, vizije in ciljev v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

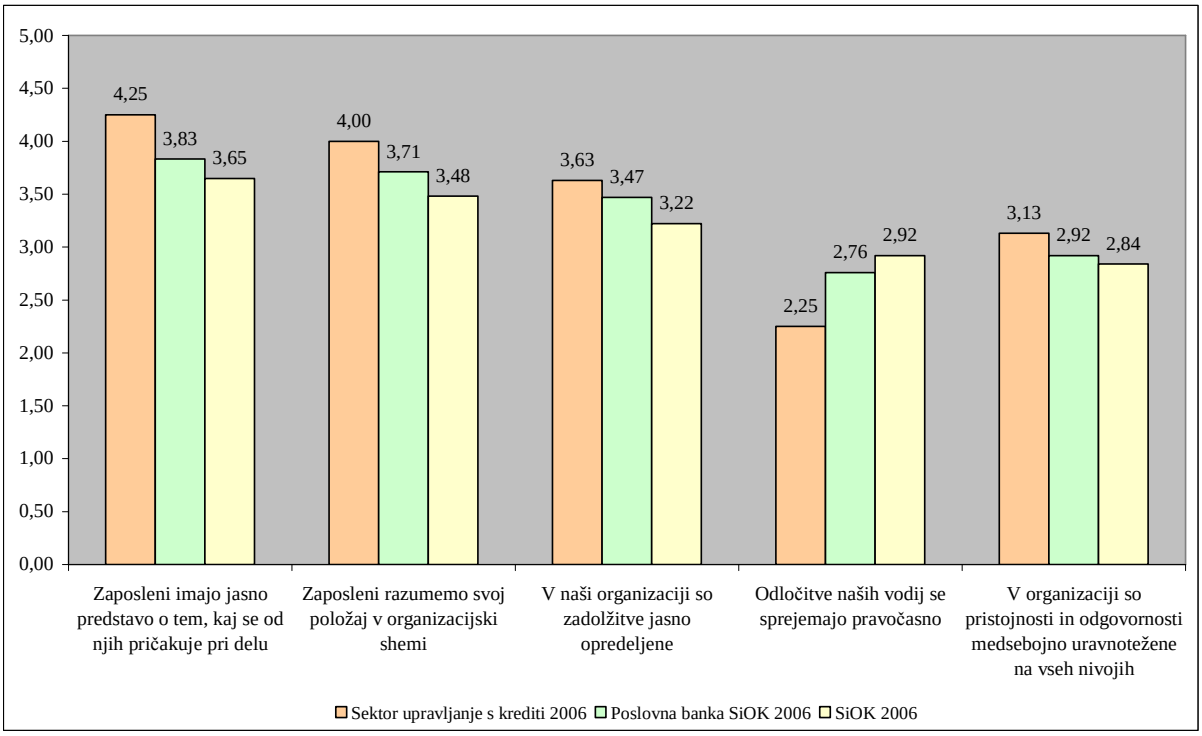
Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Iz Slike 8 je razvidno, da se anketiranci ne poistovetijo s cilji organizacije. Razlog je v nejasnosti oblikovanih vizij in ciljev organizacije, kar je razvidno iz tretje trditve v zgornji sliki, ki so jo anketiranci ocenili v poprečju 3,3. Prav tako zaposleni ne sodelujejo pri postavljanju ciljev. Če zaposleni sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati utečene načine razmišljanja.

5.3.8. Organiziranost

Kategorija nam odkriva jasno zadolžitev v podjetju in ali zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi. Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja.

Slika 9: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja organiziranosti v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

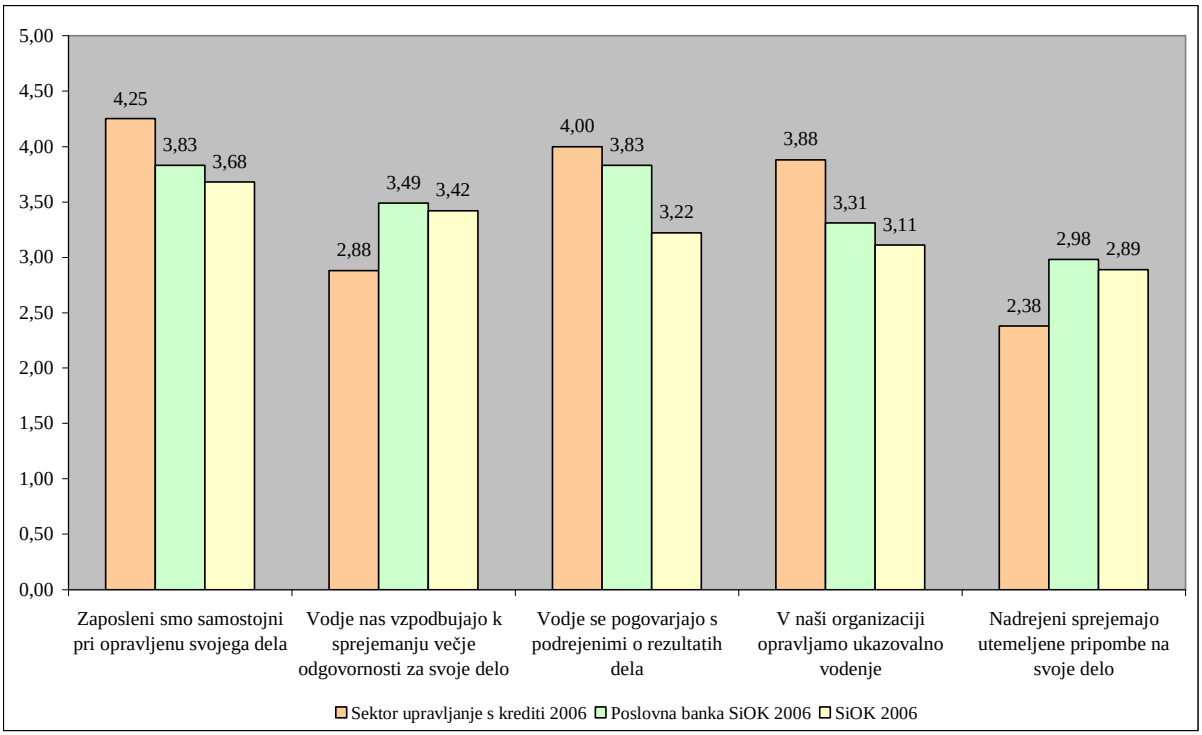
Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Kot vidimo iz Slike 9, prva trditev dosega največjo povprečno vrednost v skupini trditev, to je 4,25. Po mojem mnenju je ta ocena visoka, kar kaže, da so v sektorju naloge dobro določene. Zaposleni razumejo, kaj se od njih pričakuje. V tretji trditvi pa to zanikajo, saj je ocena 3,63 nižja, iz česar lahko sklepamo, da zadolžitve niso jasne in zaposleni ne vedo natančno, kaj se od njih pričakuje. Tu se sprašujem ali je analiza verodostojna in ali je preveč subjektivna. Problem vidim v četrti trditvi−Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.−, katere ocena je 2,25. Po mojem mnenju bi morala biti ta ocena višja od 4,00, saj potrebuje posameznik za opravljanje svojega dela pravočasne odločitve. Lahko bi rekli, da glede na povprečne ocene organiziranost ni ravno najboljša.

5.3.9. Vodenje

Namen vodenja oziroma ravnanja je oblikovanje vedenja posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. Če vodje uporabljajo ukazovalno vodenja, ne spodbujajo zaposlenih k samostojnosti, potem predstavlja ta kategorija za podjetje velik izziv.

Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja vodenosti v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

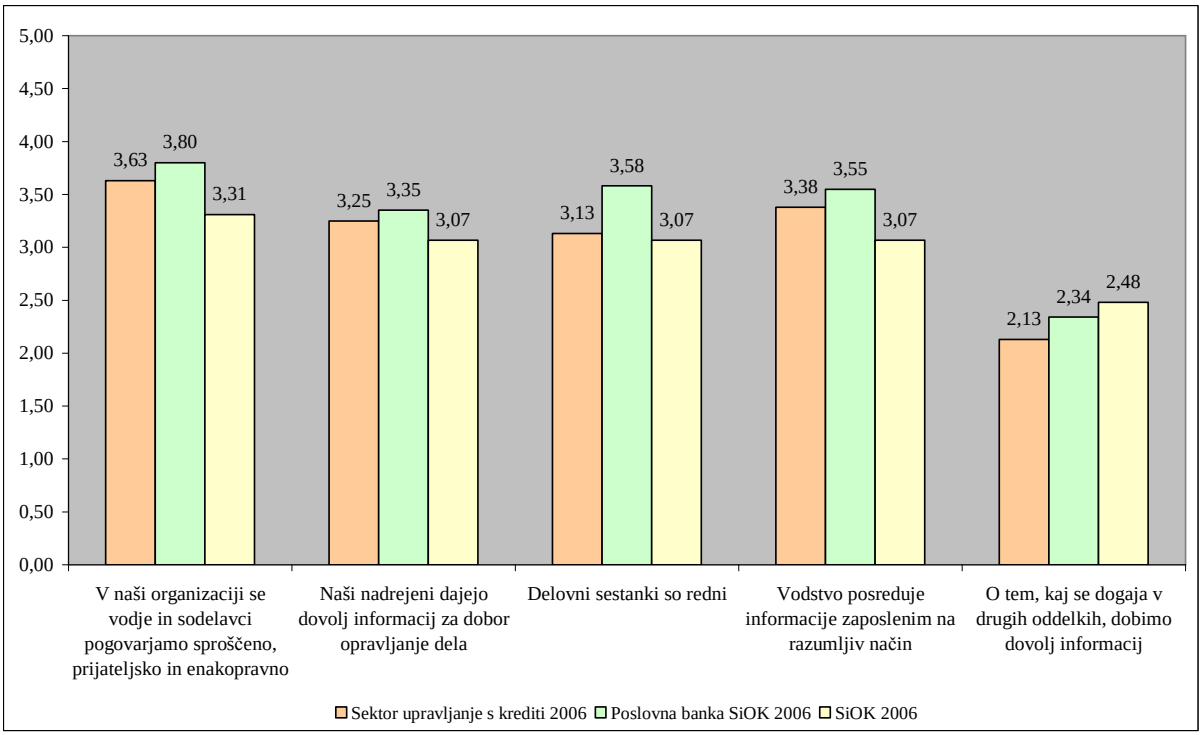
Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Iz zgornje slike je razvidno, da v sektorju USK zaposleni niso pripravljeni sprejemati večje odgovornosti oziroma niso k temu vzpodbujeni. Povprečje ocene te trditve je 2,88 in je pod povprečjem celotne organizacije. Kaže se visoka samostojnost opravljanja delovnih nalog, povprečna ocena je nad 4,00 in je višja kot za celotno organizacijo. Na podlagi podatkov menim, da komunikacija med vodjem in zaposlenimi v sektorju USK ni preveč dobra, je pa zadovoljiva.

5.3.10. Notranje komuniciranje in informiranje

Podjetje s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene.

Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja notranjega komuniciranja in informiranja v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Komuniciranje med vodji in zaposlenimi v sektorju USK je sproščeno, kar nakazuje povprečna ocena prve trditve zgornje slike.
Kot je razvidno iz Slike 11, si anketiranci najbolj želijo več informacij o načinu dela v oddelkih, s katerimi sodelujejo. Po mojem mnenju je za učinkovito oziroma uspešno opravljanje dela pomembno tako poznavanje dela v oddelkih, s katerimi zaposleni sodelujejo, kot tudi ocena, kako so svoje delo opravili.

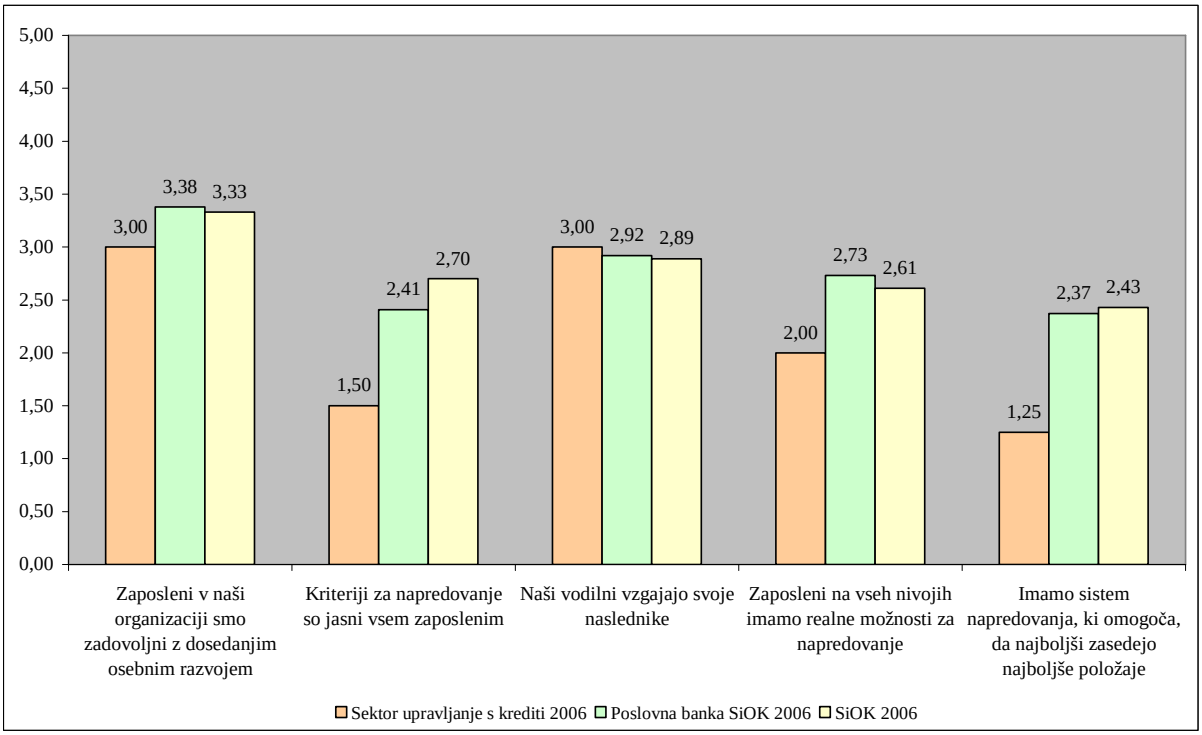
Glede na že predhodno ugotovljeno nezadovoljstvo je očitno komunikacija že zaradi nizke ravni pogostosti letnih razgovorov na precej nizki ravni. Pogovor ne poteka o pravih stvareh. To kažejo tudi nadaljnji rezultati analize. Zelo nizka povprečna ocena je bila dosežena pri trditvah »O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.« in »Delovni sestanki so redni«. S tem so zopet potrjene predhodne ugotovitve o slabem pretoku informacij. Do nezadostne oziroma neprave komunikacije prihaja že iz najvišjih vrst, vodstva. Vodstvo bi moralo biti vzgled vsem podrejenim. Vodilni bi si morali prizadevati pridobiti

zaupanje svojih podrejenih in jih spodbuditi k izražanju mnenj. Le v tem primeru bi informacije pretakale v pravi smeri in ob pravem času. Uspešnost sektorja USK bi se gotovo dvignila, s čimer bi se dvignil tudi njegov ugled v organizaciji. Najvišja povprečna ocena je bila dosežena pri trditvi »Odnosi med zaposlenimi so dobri.« Na tej točki bi bilo zanimivo pogledati, ali prihaja do razlik med posameznimi skupinami zaposlenih. Moje mnenje je, da je razlog za dobre odnose to da delajo skupaj za dosego istih ciljev, da precejšen del dneva preživijo skupaj in da se spoštujejo.

5.3.11. Razvoj kariere

Kariera je osebnostni in strokovni razvoj posameznika na poklicnem področju. Kaže se v priložnostih za usposabljanje, izpopolnjevanju znanja in možnostih napredovanja na zahtevnejša delovna mesta.

Slika 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja razvoja kariere v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

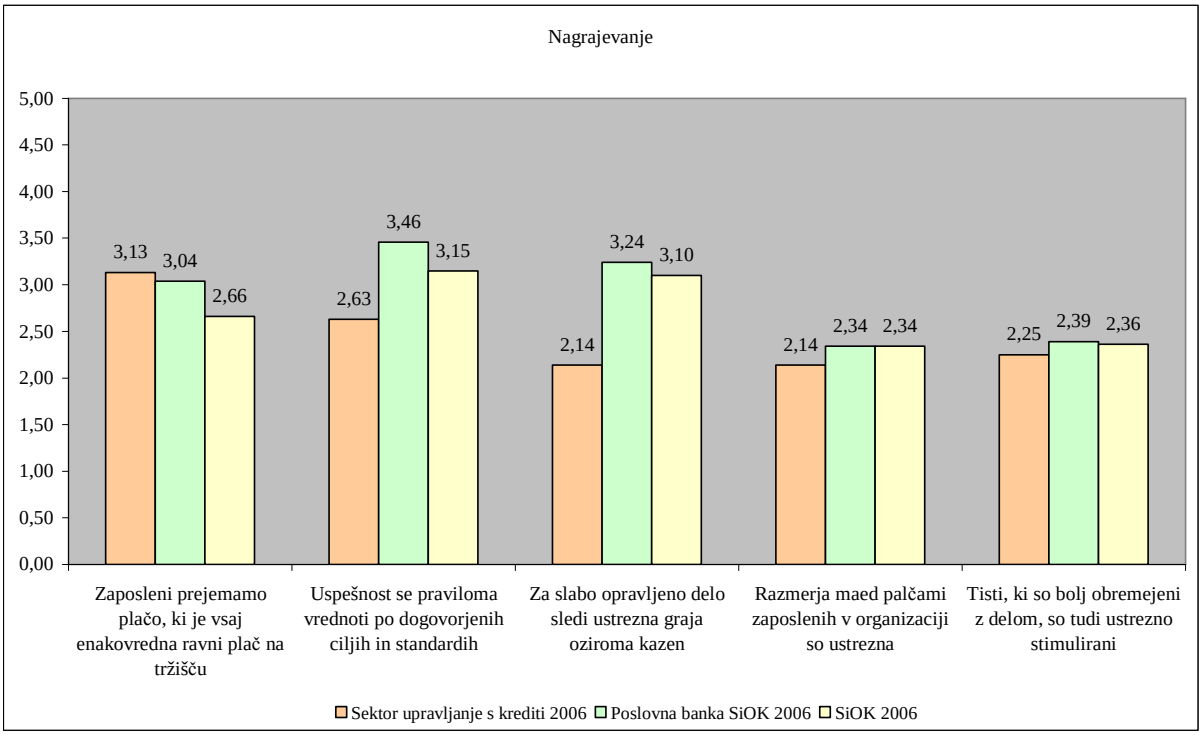
Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Iz pete trditve je razvidno, da v sektorju nimajo jasno opredeljenega sistema nagrajevanja. V povprečju so zaposleni ocenili trditev z oceno 1,25, kar je pod povprečjem celotne organizacije v letu 2006. Prav tako niso jasno določeni kriteriji za napredovanje. V tej kategoriji lahko ugotovim, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem in možnostjo napredovanja nizko.

5.3.12. Nagrajevanje

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. V podjetju se zavedajo, da je ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, učinkovitosti in uspešnosti.

Slika 13: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja nagrajevanja v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

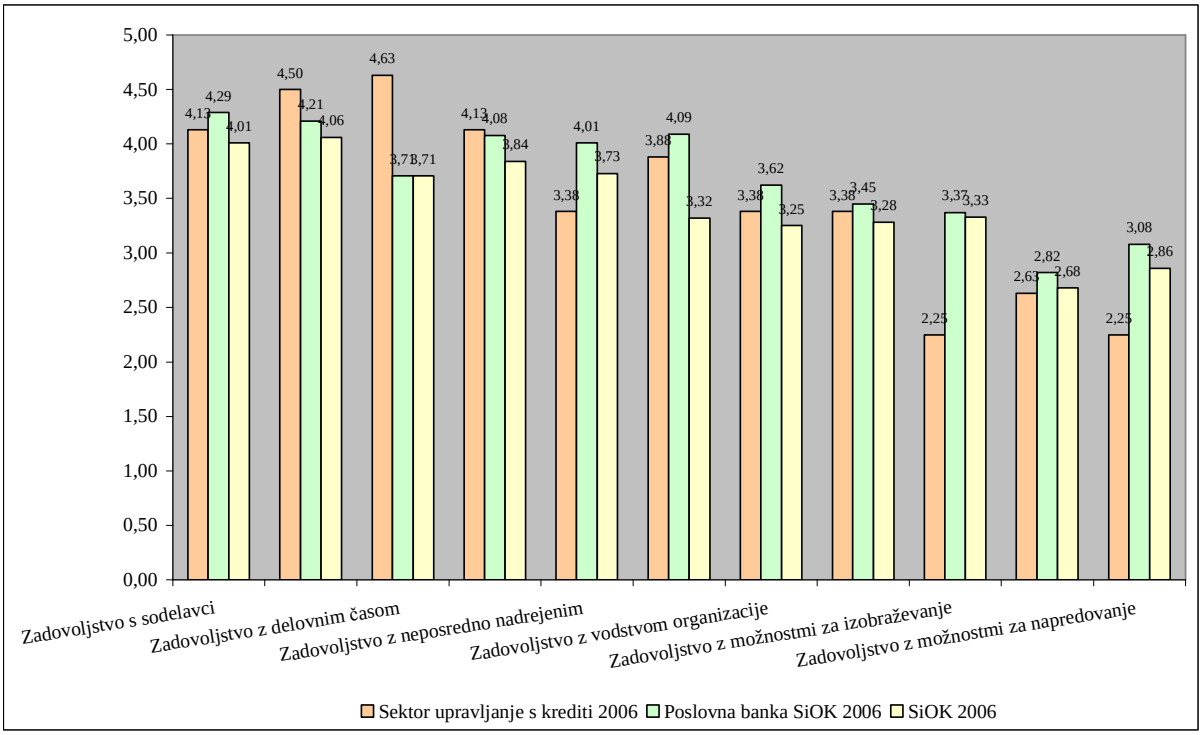
Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Na osnovi podatkov iz zgornje slike je razvidno, da podjetje ne izpolnjuje pričakovanj zaposlenih v sektorju USK glede nagrad za dobre rezultate in glede plač, ki naj bi bili enakovredne plačam na tržišču. V sektorju nimajo dobro določenih kriterijev nagrajevanja in graje. Moje mnenje je, da morajo biti kriteriji za materialno nagrajevanje jasni, merljivi in znani, da se pravočasno in stimulativno nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju ciljev sektorja v organizaciji. Prav tako sem mnenja, da so denarne spodbude močni, a na žalost zelo kratkoročni motivatorji. Prisotno je podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja in motiviranja, saj le−ta predstavljajo problem pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu.

5.3.13. Zadovoljstvo pri delu

Gre za notranje dojemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Predvsem je dojemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje.

Slika 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja zadovoljstva pri delu v sektorju USK



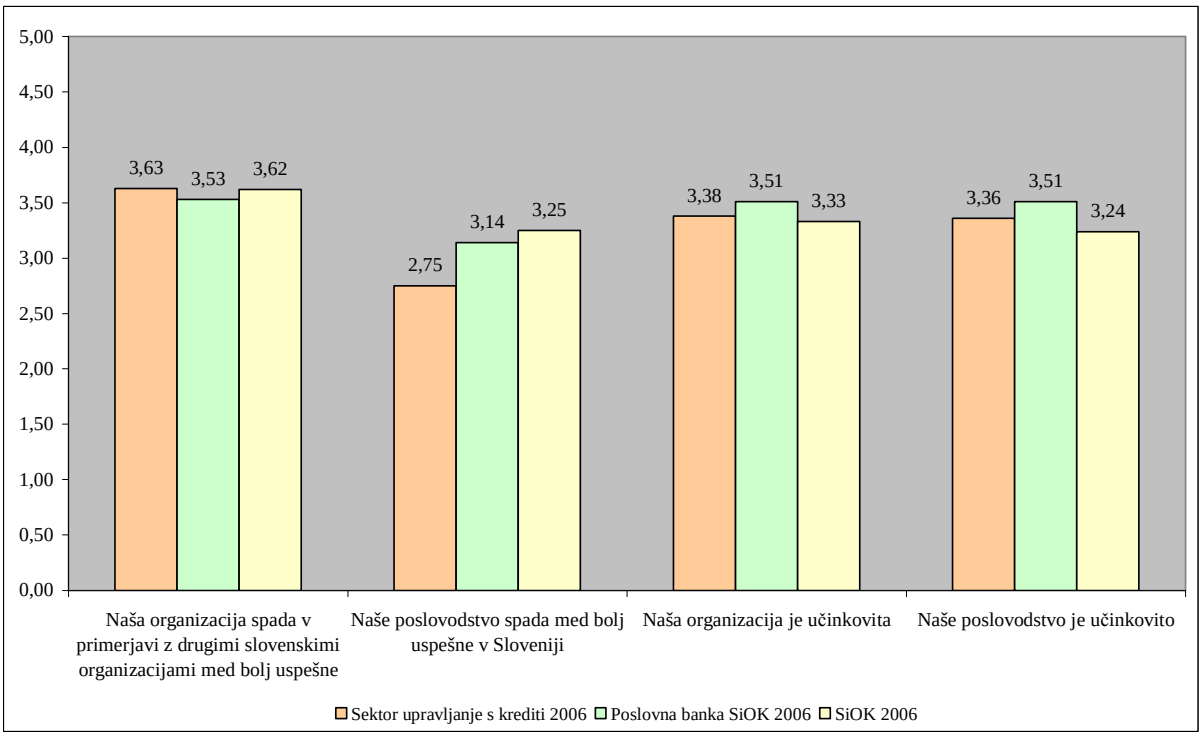
Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Iz Slike 14 lahko razberemo, ali je delo ustrezno urejeno. V sektorju USK so anketiranci najbolj zadovolji z delovnim časom. Tretjo trditev so v povprečju ocenili kar z 4,62. Najmanj so zaposleni zadovoljni z možnostjo izobraževanja in napredovanja. Povprečna ocena teh trditev znaša pri obeh 2,25, kar je glede na celotno organizacijo zelo slaba ocena. Ta ugotovitev ni dobra saj bi po mojem mnenju v sektorju USK morali urediti celotno delovno okolje oziroma zagotoviti večje možnosti izobraževanja saj kot že rečeno to vpliva na samo zadovoljstvo in s tem doseganje ciljev v sektorju in organizaciji. Anketiranci v sektorju USK so zadovoljni z delovnimi razmerami in tudi s samimi sodelavci..

5.3.14. Primerjava poslovne banke z drugimi organizacijami

Slika 15: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja primerjave poslovne banke v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

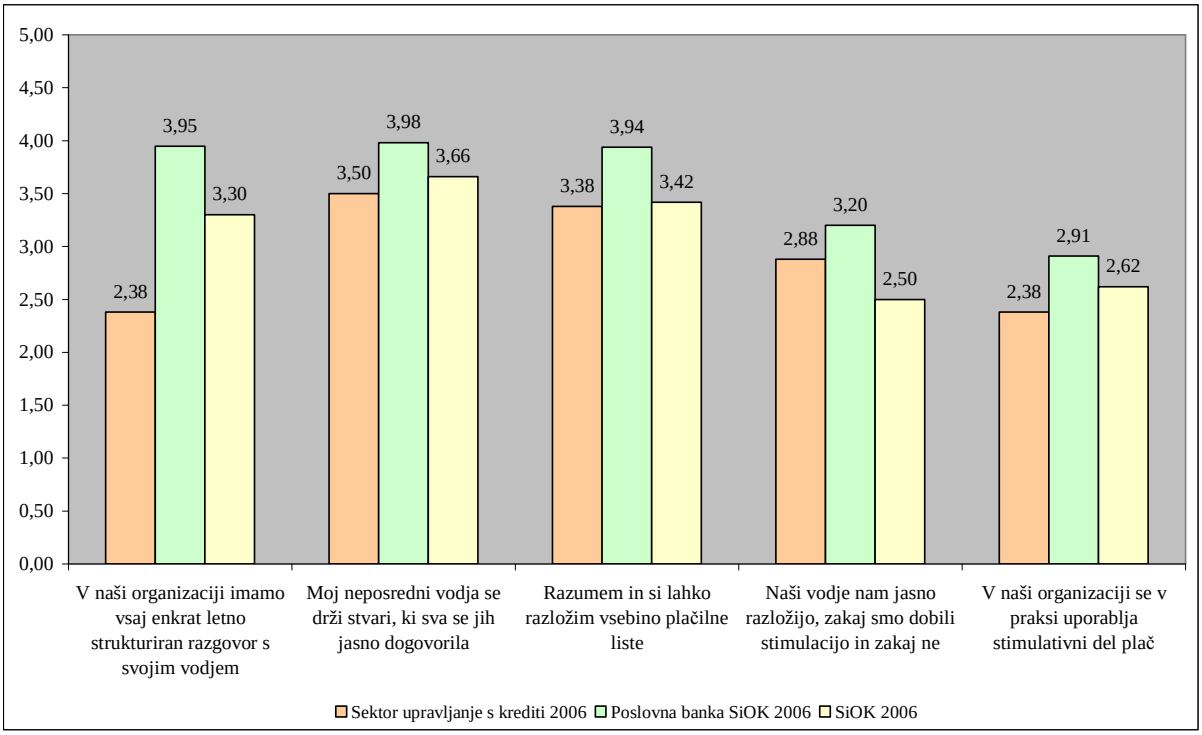
Iz slike je razvidno, da imajo anketiranci o poslovni banki slabo mnenje. Svoje nadrejene ne uvrščajo med uspešnejše v Sloveniji kar je razvidno iz najnižje ocenjene trditve »Naše poslovodstvo spada med najbolj uspešne v Sloveniji«. V poslovni bani so na vodilne položaje postavili nove vodje, kar naj bi pripomoglo k boljši podobi vodilnih pri zaposlenih. Dvema oddelkoma v sektorju je bil določen neposredni nadrejeni, kar naj bi pripomoglo k boljšemu delu oddelkov saj sta bila do sedaj brez neposrednega vodje.

Prav tako je v obravnavani banki prišlo do reorganizacije in s tem do menjave vodilnih ljudi, kar naj bi izboljšalo tudi samo optimatizacijo procesov v poslovni banki.

Če primerjamo podatke s povprečjem celotne banke v letu 2006 in vseh sodelujočih podjetij v letu 2006, vidimo, da dobro mnenje o združbi ne prevlada. Tako mišljenje je posledica neurejenih sistemov nagrajevanja in motiviranja.

5.3.15. Vprašanja o sistemih vodenja oddelka

Slika 16: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja vprašanj o sistemih vodenja v sektorju USK



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava na podlagi pridobljenih podatkov, 2007.

Trditve, povezane z letnimi razgovori in s sistemom plač, so v povprečju nizko ocenjene. Prva trditev zgornje slike, ki se nanaša na letno opravljen razgovor z vodjem, je glede na celotno organizacijo zelo nizka. Moje mnenje je, da ta ugotovitev ni dobra, saj na podlagi razgovora vodja razbere, kje bi se dalo sistem vodenja, nagrajevanja in motiviranja ter delovne razmere izboljšati.

5.4. Splošne ugotovitve

5.4.1. Prednosti

- Notranji odnosi med zaposlenimi so dobri.
- Zaposleni so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, z delovnimi razmerami kot tudi s samimi sodelavci. Lahko rečem, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih kar dobro ocenjeno.
- Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb.

5.4.2. Izzivi

Izziv predstavlja možnost osebnega in poslovnega razvoja. Anketirani niso zadovoljni z možnostmi razvoja kariere oziroma poslovodstvo ni najbolj učinkovito in uspešno v širšem okolju. Nagrajevanje ni percipirano kot ustrezno, pri čemer ne gre samo za višino plač. Sistem nagrajevanja ne omogoča, da vodilne položaje zasedejo najboljši.

Organiziranost ni ustrezna, saj zaposleni mislijo, da se odločitve sprejemajo nepravočasno. Izziv predstavlja tudi notranje informiranje in komuniciranje v povezavi s slogom vodenja. Informiranje o tem kaj se dogaja v drugih oddelkih je slabo, delovni sestanki so redki, zaposleni menijo, da vodja ne daje dovolj informacij za opravljanje njihovega dela.

Politika in cilji organizacije zaposlenim niso najbolj jasni, poleg tega pa menijo, da pri postavljanju le- teh poleg vodij premalo sodelujejo.

Poseben poudarek pa je potrebno posvetiti strokovni usposobljenosti in učenju. Zaposleni namreč menijo, da jim organizacija ne nudi potrebnega usposabljanja za opravljanje njihovega dela.

5.4.3. Ukrepi

Z raziskavo sem ugotovila, da zaposleni menijo, da trenutni sistem napredovanja v podjetju ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Menijo tudi, da zaposleni na različnih nivojih nimajo realnih možnosti za napredovanje. Glede na trenutni sistem napredovanja je jasno, da bodo na tem področju potrebne korenite spremembe. Poslovodstvo obravnavane poslovne banke se problema zaveda, saj je začelo s projektom nove sistematizacije delovnih mest, pri čemer se bodo na novo popisale delovne naloge. Po zaključeni sistematizaciji delovnih mest, bo pričelo z vrednotenjem delovnih mest, sočasno pa tudi s pripravo pravilnika o napredovanju.

Pristopiti bi bilo potrebno k individualnemu razvojnemu načrtu zaposlenih, ki bi opredeljeval izobraženost, usposobljenost, znana, veščine, izkušnje in obnašanje zaposlenih. Na osnovi letnega razgovora in ocene kompetentnosti zaposlenega, se nadrejeni in zaposleni dogovorita za usmeritev razvoja zaposlenega in ocenita potencial.

Med večje slabosti in izzive za obravnavano poslovno banko spada notranje komuniciranje in informiranje. Zaposleni menijo, da dobijo premalo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, poleg tega pa prejemajo premalo informacij za dobro opravljanje dela. Tovrstno slabo informiranje bo potrebno izboljšati.

Izredno pomembno vlogo v notranjem komuniciranju igra neposredni vodja. Ta se mora zavedati, da se dobri delovni odnosi ustvarjajo in negujejo s prijemi v komuniciranju z

zaposlenimi. Vodja bi moral sprejeti dobre ideje in predloge zaposlenih ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Glede na izvedeno raziskavo je bilo ugotovljeno, da delovni sestanki niso redni. Potemtakem je pomanjkanje informacij razumljivo, saj bi moral vodja na delovnih sestankih odprto komunicirati s podrejenimi o delovnih ciljih ter o ostalih tekočih zadevah. Predlogi za izboljšanje informiranja in komuniciranja se torej kažejo v organiziranju rednih delovnih sestankov.

Zaposleni v podjetju nimajo jasne vizije o tem, kakšni so cilji in poslanstvo poslovne banke. Na tem področju bo potrebno izboljšati sistem informiranja. Poleg tega zaposleni premalo sodelujejo pri postavljanju ciljev in bi jih bilo potrebno vključiti v proces postavljanja ciljev in poslanstva. Lahko na primer dajejo predloge in odločajo o delovnem procesu, v katerem neposredno sodelujejo.

6. SKLEP

Vsaka združba je edinstvena. Ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo, zgodbe. Vse to opredeljuje njeno kulturo. Nekatere organizacije so dinamične in delujejo v hitrejšem ritmu, druge pa so počasne. Za nekatere organizacije lahko rečemo, da so tople, za druge, da so hladne. Sčasoma postane vzdušje poznano vsem zaposlenim in tudi javnosti zunaj organizacije. Združba se oblikuje v nekaj stalnega, kar privlači in zadržuje ljudi, ki se prilagodijo njenim vrednotam in pričakovanjem. Podobno kot si lahko vsak posameznik izbere določeno geografsko področje zaradi primerne klime, si jo lahko izbere tudi delovno okolje, ki ima zanj privlačno vzdušje.

Vzdušje predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Vzdušje lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka, sektorja. Je neoprijemljivo, toda prisotno, obstaja v delovnem okolju. Tako kot znak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v združbi. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se ponavlja znotraj organizacije.

Če želimo izvedeti, kako zaposleni zaznavajo svoje okolje, moramo vzdušje izmeriti. Pri merjenju ne gre le za zbiranje podatkov, temveč za kasnejšo uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti, da bi izboljšali vzdušje ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Informacije, dobljene z merjenjem, se lahko uporabi pri vodenju in povečanju uspešnosti združbe. Meritve so pomembne tudi med samimi procesom spreminjanja vzdušja, saj omogočajo oceno, kakšen je napredek pri spreminjanju, ki ponazarja pot od trenutnega stanja do želenega stanja.

V Sloveniji je pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2001 nastal projekt SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je raziskovanje vzdušja in

zadovoljstva zaposlenih v slovenskih združbah z namenom povečanja zavedanja pomenu klime in zavedanja vrednosti pomena ustreznih metod za njen razvoj.

Vzdušje sem preučevala tako na teoretični kot tudi praktični ravni. Zanimalo me je, kakšno je vzdušje v preučevani poslovni banki v sektorju upravljanje s krediti. Pri samem preučevanju sem si pomagala s projektom SiOK oziroma njihovim vprašalnikom. Prišla sem do koristnih informacij. V obravnavanem sektorju je 26 zaposlenih. Vprašalnik so imeli možnost izpolniti vsi, ki so bili prisotni na delovnem mestu. Na podlagi 46,2 odstotka vrnjenih oziroma izpolnjenih vprašalnikov sem podatke grafično obdelala in prikazala.

Glede na zgoraj navedene ugotovitve lahko rečem, da vzdušje v obravnavanem sektorju vsekakor ne more biti za vzgled drugim oddelkom v združbi. Dejstvo je, da kultura v podjetju vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na vzdušje in končno na zadovoljstvo zaposlenih. Izmed vseh kategorij, ki sem jih preučevala, bi kot najbolj kritično v obravnavanem sektorju izpostavila zadovoljstvo z notranjim komuniciranjem in informiranostjo. To kažejo zelo nizke povprečne ocene, dosežene pri sledeči trditvi »O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij«.. Do neprave oziroma nezadostne komunikacije prihaja že iz najvišjih ravni, vodstva. Vodstvo bi si moralo prizadevati pridobiti zaupanje svojih podrejenih in jih spodbujati k izražanju svojih mnenj. Le v tem primeru bi informacije pretakale v pravi smeri. Vodstvo bi moralo več komunicirati oziroma bolj kakovostno komunicirati s svojimi zaposlenimi; pogosteje obveščati svoje zaposlene o svoji odločitvah.

Omeniti velja tudi problem nagrajevanja in razvoja kariere. Zadnja kategorija se nanaša tudi na dodatna izobraževanja. Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti. V sektorju bi morali zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi in možnost, da se zaposleni ne glede na položaj, delovno dobo ali starost učijo od drugih. Ne zavedajo se, da visoko izobražen kader ne ostane dolgo, če nima možnosti dodatnega izobraževanja in s tem osebnostnega in poklicnega razvoja. Vodilni bi morali poizkusiti zadržati sposobne ljudi s pomočjo razvoja kariere, saj ta zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih. Na podlagi podatkov analize je razvidno, da zaposleni nimajo pogostih letnih razgovorov, iz česar izhaja tudi problem, da vodje ne vedo, kaj si zaposleni želijo. Predlagala bi, da se v sektorju vzpostavi nov sistem letnih razgovorov in večja pretočnost informacij glede možnosti napredovanja.

Na podlagi analize je moja domneva potrjena. Vzdušje v sektorju upravljanje s krediti ni na zadovoljivi ravni. Kritična področja so zadovoljstvo z nagrajevanjem in razvojem kariere ter komunikacija med oddelki.

Vsekakor bi moralo podjetje vzeti pod drobnogled omenjene težave. Upam, da bo raziskava, ki sem jo izvedla v okviru obravnavanega sektorja, osnova za nadaljnja raziskovanja.

LITERATURA

1. Altman Rob: Understanding Organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce Problems: [URL: http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html], 05.11.2003
2. Blaževič Nataša: Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 41 str.
3. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
4. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organization Studies, 2001, str. 854-855.
5. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija-management. Kranj : Založba moderna organizacija, 1998. 311 str.
6. Gilmer B. H.: Industrijska psihologija. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
7. Gruban Brane et al.: Pristop v odnose z javnostim. Ljubljana : Pristop, 1997. 203 str., 10 pril.
8. Ivanko Štefan, Brejc Miha: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana : Visoka upravna šola, 1995. 245 str.
9. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura. Možina stane et al., Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 174-209
10. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
11. Kaya Ebru: Job Sadisfaction of the Librarians in Developing Countries-61st IFLA General Conference. [URL: http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm], 25.11.2002
12. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci, 1987. 209 str.
13. Likar Borut et al.: Inovativnost za mlade. Ljubljana : Korona plus d.o.o., 2000. 133 str.
14. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. 3. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
15. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 289 str.
16. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
17. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 398 str.
18. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.
20. Marinko Boštjan: Vzdušje v skupini Petrol. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 47 str.
21. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.

22. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
23. Neal Andrew, West Michael, Patterson Malcolm: An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University. [URL: http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003], 23.6.2003.
24. Pšeničny Viljem: Podjetništvo - od podjema do rasti. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 139 str.
25. Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana : Gospodarska založba, 1990. 298 str.
26. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
27. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 198 str.
30. Schneider Benjamin: Organizational Climate and Culture. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. 449 str.
31. Širnik Mateja: So zadovoljni delavci res boljši? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2002), 8, str. 31-33.
32. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.
33. Zupan Zdravko: Organizacijska klima v podjetju Petrol d.d. Diplomsko delo. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2001. 55 str

VIRI

1. GZS: SiOK, Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005. 29 str.
2. Gorišek Karmen: Spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Celje : Racio, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2001. 17 str., 19 pril.
3. Interna gradiva poslovne banke.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik SiOK

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah

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 dojemanja 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 najbliže resnici.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

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

1. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1 2 3 4 5
2. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1 2 3 4 5
3. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1 2 3 4 5
4. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1 2 3 4 5
5. Delovni čas zaposlenim ustreza.	1 2 3 4 5
6. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.	1 2 3 4 5
7. Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.	1 2 3 4 5
8. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1 2 3 4 5
9. V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.	1 2 3 4 5
10. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1 2 3 4 5
11. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1 2 3 4 5
12. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1 2 3 4 5
13. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1 2 3 4 5
14. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1 2 3 4 5
15. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1 2 3 4 5
16. Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1 2 3 4 5
17. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1 2 3 4 5
18. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1 2 3 4 5
19. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1 2 3 4 5
20. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1 2 3 4 5
21. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5
22. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1 2 3 4 5
23. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1 2 3 4 5
24. Konflikte rešujemo konstruktivno.	1 2 3 4 5
25. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1 2 3 4 5
26. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1 2 3 4 5
27. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1 2 3 4 5
28. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1 2 3 4 5
29. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1 2 3 4 5
30. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1 2 3 4 5
31. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1 2 3 4 5
32. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1 2 3 4 5
33. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1 2 3 4 5
34. Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	1 2 3 4 5
35. Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela.	1 2 3 4 5
36. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1 2 3 4 5
37. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1 2 3 4 5
38. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.	1 2 3 4 5
39. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oziroma zagotovljena.	1 2 3 4 5
40. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1 2 3 4 5
41. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	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**

42. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1 2 3 4 5
43. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1 2 3 4 5
44. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1 2 3 4 5
45. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.	1 2 3 4 5
46. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1 2 3 4 5
47. V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	1 2 3 4 5
48. Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	1 2 3 4 5
49. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1 2 3 4 5
50. Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.	1 2 3 4 5
51. Vodje cenijo delo podrejenih.	1 2 3 4 5
52. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1 2 3 4 5
53. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1 2 3 4 5
54. Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.	1 2 3 4 5
55. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1 2 3 4 5
56. Komuniciranje temelji na dialogu.	1 2 3 4 5
57. V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	1 2 3 4 5
58. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1 2 3 4 5
59. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	1 2 3 4 5
60. Znamo se skupaj zabavati.	1 2 3 4 5
61. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1 2 3 4 5
62. Naše poslovodstvo je učinkovito.	1 2 3 4 5
63. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	1 2 3 4 5
64. Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1 2 3 4 5
65. Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	1 2 3 4 5
66. Naša organizacija skrbi v zadostni meri za varovanje okolja.	1 2 3 4 5
67. Naše podjetje je učinkovito.	1 2 3 4 5
68. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5
69. Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje.	1 2 3 4 5
70. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1 2 3 4 5
71. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1 2 3 4 5
72. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1 2 3 4 5
73. V naši organizaciji je "ton" komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	1 2 3 4 5
74. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 2 3 4 5
75. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1 2 3 4 5
76. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1 2 3 4 5
77. Delovni sestanki so redni.	1 2 3 4 5
78. Veselimo se odhoda na delo.	1 2 3 4 5
79. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1 2 3 4 5
80. V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.	1 2 3 4 5
81. Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.	1 2 3 4 5
82. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1 2 3 4 5
83. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1 2 3 4 5
84. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1 2 3 4 5
85. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1 2 3 4 5

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

86. Zadovoljeni smo z informiranostjo v organizaciji.	1 2 3 4 5
87. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1 2 3 4 5
88. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1 2 3 4 5
89. Sistem usposabljanjaje 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				
90.	... z delom	1	2	3	4	5
91.	... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
92.	... s sodelavci	1	2	3	4	5
93.	... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
94.	... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
95.	... s plačo	1	2	3	4	5
96.	... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
97.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
98.	... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
99.	... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

100. Spol

1) moški
2) ženski
3) **101.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

102. Staž v organizaciji

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

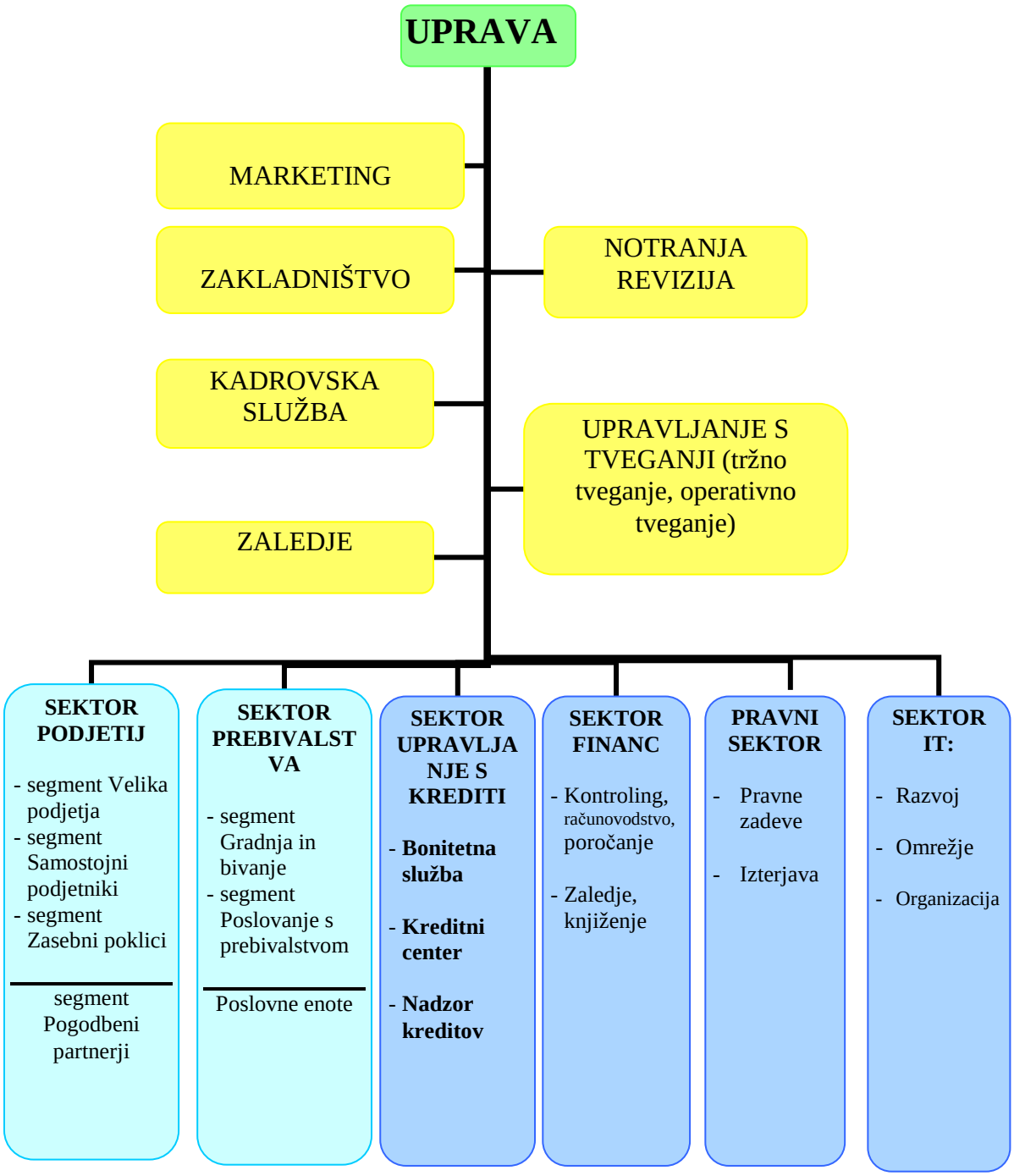
103. Starost

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

104. Stopnja izobrazbe

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

105. Parameter A

106. Parameter B

Priloga 2: Organigram poslovne banke