

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V ZAVAROVALNICI
TRIGLAV D.D.**

Ljubljana, september 2016

ANJA ČUK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Čuk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske klime v Zavarovalnici Triglav d.d., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključeno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 24. 8. 2016

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
1.1 Opredelitev organizacijske klime	2
1.2 Organizacijska klima in sorodni pojmi	2
1.2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura	2
1.2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	3
1.2.3 Povezava med organizacijsko klimo, kulturo in zadovoljstvom zaposlenih.....	3
1.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime	4
1.4 Spreminjanje organizacijske klime	5
1.5 Dimenzije organizacijske klime.....	5
2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V ODDELKU X	10
2.1 Predstavitev Zavarovalnice Triglav d.d.	10
2.2 Zbiranje podatkov	11
2.3 Sestava in oblikovanje vprašalnika	11
2.4 Rezultati raziskave organizacijske klime v oddelku x.....	11
2.5 Priporočila podjetju.....	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23

PRILOGA

KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijske klime, organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih	3
Slika 2: Starost anketirancev	12
Slika 3: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe	12
Slika 4: Delovni staž anketirancev	12
Slika 5: Dimenzija kakovosti in količine dela	13
Slika 6: Dimenzija organiziranosti in odgovornosti	13
Slika 7: Dimenzija razvojne strategije.....	14

Slika 8: Dimenzija medsebojnih odnosov	15
Slika 9: Dimenzija strokovne usposobljenosti in izobraževanja	15
Slika 10: Dimenzija motiviranja	15
Slika 11: Dimenzija nagrajevanja	16
Slika 12: Dimenzija razvoja kariere	17
Slika 13: Dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti.....	17
Slika 14: Dimenzija pripadnosti organizacije	18
Slika 15: Dimenzija vodenja	18
Slika 16: Dimenzija internega komuniciranja	19
Slika 17: Povprečne vrednosti vseh dimenzij organizacijske klime	19

UVOD

Organizacije se v 21. stoletju soočajo z več izzivi kot kdajkoli prej. Vodilni se čedalje bolj zavedajo, da kolikor je višja hierarhična lestvica, toliko manj informacij pridobijo iz okolja. Slaba klima v organizaciji vpliva na opravljanje delovnih nalog zaposlenih. Nezadovoljstvo lahko pripelje do kriznega položaja posamezne organizacije, kot je stavka in s tem vpliva na dodatne probleme vsake organizacije. Zelo pomemben dejavnik, ki razkrije probleme v organizaciji, je merjenje organizacijske klime, ki razkrije probleme, ki nastanejo v organizaciji, še preden do njih pride (Komac, 2013). Organizacijsko klimo lahko definiramo kot razpoloženje posameznika v organizaciji, ki se največkrat pokaže v načinu delovanja organizacije, opredelimo jo lahko kot skupno ime za način kako se rešujejo medsebojni odnosi, ter kakšno je vedenje zaposlenega (Ivanko & Stare, 2007).

Namen moje zaključne strokovne naloge je zapolniti vrzel v proučevanju ravni dimenzij organizacijske klime v zavarovalništvu. V nalogi želim ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z obstoječo klimo ter predlagati spremembe, ki bi vplivale na boljšo organizacijsko klimo ter bolj motivirane zaposlene, saj so le motivirani zaposleni uspešni pri opravljanju delovnih nalog ter strmiijo k ciljem posamezne organizacije. Ta tema je postala zelo aktualen problem, saj se veliko organizacij sooča s problemom, kako biti boljši od konkurence.

Cilj moje naloge je proučiti literaturo in vire ter se seznaniti s pojmi organizacijske klime. V praktičnem delu bom s pomočjo dimenzij organizacijske klime analizirala organizacijsko klimo v oddelku x v Zavarovalnici Triglav d.d. ter predlagala predloge in ukrepe pri slabo ocenjenih dimenzijah.

V zaključni strokovni nalogi bom uporabljala različne metode dela. V teoretičnem delu bom s pomočjo literature in virov opredelila organizacijsko klimo. V praktičnem delu bom glede na velikost zavarovalnice poskušala proučiti organizacijsko klimo v oddelku x, kjer je zaposlenih 54 ljudi. Rezultati ne odražajo dejanskega stanje v zavarovalnici, saj sem anketirala le delež zaposlenih.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu bom z več podpoglavji poskušala opredeliti različne definicije organizacijske klime različnih avtorjev, v nadaljevanju bom predstavila razlike med sorodnimi pojmi, ki se nanašajo na organizacijsko klimo, opisala bom tudi dejavnike oziroma dimenzije organizacijske klime, na koncu pa bom predstavila še načine merjenja in proučevanja klime.

V praktičnem delu bom v prvem poglavju predstavila Zavarovalnico Triglav. Vsa ostala poglavja pa bom namenila raziskavi, ki sem jo opravila med zaposlenimi v oddelku x. Vprašalnik bom priredila s pomočjo SIOK vprašalnika. S pomočjo raziskovalnih vprašanj

pa bom ugotovila, kakšna je organizacijska klima v oddelku x, ter predlagala ukrepe za izboljšanje.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijo tvorijo zaposleni, ki s svojim delom ustvarjajo določeno vzdušje, s tem pa organizacijo ločijo od drugih. Organizacijo lahko ločimo tako po fizični strukturi, kot tudi po tem kakšna stališča in vedenje najdemo pri zaposlenih. Organizacijsko klimo lahko opredelimo kot najbolj pomemben, hkrati pa tudi najmanj razumljiv pojem v managementu (Lipičnik & Mežnar, 1998).

Organizacijska klima v organizaciji je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, medsebojnih odnosih, načinu vodenja, počutju v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. (Ivanko & Stare, 2007).

Organizacijsko klimo lahko definiramo tudi po tem, kakšni so odnosi v posamezni organizaciji. Če so ti odnosi pozitivni in prijateljski, se to pozna tudi na uspešnosti posamezne organizacije, saj ljudje, ki so zadovoljni s svojimi prejemki in delom, raje prihajajo na delovno mesto in so tudi bolj motivirani za delo. Povsem drugače je, ko so v organizaciji slabi odnosi, napeto vzdušje, konflikti in nezadovoljstvo. Takrat posledično pride do nizke produktivnosti (Červ, 2012).

Popa (2011) definira organizacijsko klimo kot element socialnega sistema, ki vključuje vse socialne značilnosti ter povezave, ki obstajajo med različnimi delavskimi skupinami v organizaciji. Gre za socialno okolje, v katerem posamezna delavska skupina deluje določeno glede na stil vodenja. Eustace & Martins (2014) pa opredelita organizacijsko klimo kot skupek značilnosti, katere definirajo konkretno organizacijo in jo ločujejo od ostalih organizacij.

1.2 Organizacijska klima in sorodni pojmi

1.2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Pojem, ki je soroden, a ločen od klime, je kultura. Organizacijsko kulturo najdemo v vsaki organizaciji, ter obsega prepričanja o tem kaj je zaposlenim pomembno, načini kako zaposleni prisostvujejo k delovnim nalogam, kako sodelujejo med seboj, ter sistem vrednot in norm vedenja. Organizacijska klima pa se kaže v tem, kako zaposleni doživljajo socialno okolje v katerem delujejo, kako so motivirani in zadovoljni z delom, kakšni so medsebojni odnosi med zaposlenimi, kako doživljajo sisteme vodenja, komuniciranja ter nagrajevanja (Gruben, 2013).

Organizacijska klima temelji predvsem na zaznavah medtem, ko kultura na skupnih domnevah. Organizacijska klima se bolj navezuje na situacije in je povezana z mislimi, občutki in vedenjem zaposlenih, zato je bolj subjektivna in začasna. Organizacijska kultura pa se bolj navezuje na razvojni kontekst ter temelji na preteklosti (Vračko, Trojar Jan, Orel & Erjavšek, 2004).

1.2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo kot način, kako so zadovoljene potrebe in izpolnjena pričakovanja vsakega zaposlenega za doseg osebni, ter skupni ciljev vsake organizacije. Naloga vsakega vodstva je, da pripomore k zadovoljstvu med zaposleni, ta pa posledično pripomore k dobri klimi v organizaciji. Vodstvo posamezne organizacije ima ključno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih, saj morajo razviti zaupljiv in dober medsebojni odnos, znati morajo poslušati ter usmerjati zaposlene, posredovati jasna navodila o tem, kaj želijo doseči, ter imeti ustrezno razmerje med delom in nagrado (Černetič, 2007).

Pogačnik (1999) je mnenja, da se zadovoljstvo zaposlenih navezuje bolj na motivacijske vidike kulture podjetja, klima pa naj bi se nanašala na dejavnike, kot so odgovornost, lojalnost, iniciativnost, tesnost nadzora in stili komuniciranja. Dejavniki organizacijske klime se razlikujejo od vsake organizacije posebej.

1.2.3 Povezava med organizacijsko klimo, kulturo in zadovoljstvom zaposlenih

Interes vsake organizacije je predvsem doseči, da zaposleni opravljajo svoje delo korektno, so zanj dovolj motivirani in hkrati zadovoljni. To dosežemo, če je v organizaciji pozitivna organizacijska kultura ter nadrejeni, ki znajo upravljati z organizacijsko klimo (Žagavec & Potočnik, 2013). Slika 1 prikazuje model organizacijske klime, organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih.

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



Vir: M. Vračko et al. 2004, Poslovno sporazumevanje, str. 336.

V vsaki organizaciji se pojavljajo različne kulture, ki se med seboj razlikujejo. Največje razlike v posamezni organizaciji nastanejo pri ravnanju z zaposlenimi to se predvsem zaposlovanje novega kadra, nagrajevanje, napredovanje ter upokojitve. Organizacijsko klimo lahko opredelimo kot način kako zaposleni zaznavajo delovno okolje v katerem delajo. Zadovoljstvo zaposlenih pa lahko opredelimo, kot način kako so zadovoljene

potrebe in izpolnjena pričakovanja zaposlenih pri doseganju osebnih ciljev, ter ciljev organizacije (Vračko et al. 2004).

1.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Človek preživi na delovnem mestu zelo velik del svojega življenja, zato je od klime odvisna njegova motiviranost za delo. Dobra organizacijska klima pripomore k dobremu ozračju v organizaciji in posledično k učinkovitosti posameznika na delovnem mestu. Nezaželeno klimo v organizaciji pa je potrebno spremeniti, vendar jo je potrebno pred tem tudi proučiti. »Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti.« (Lipičnik, 2005, str. 200).

Organizacijska klima je prisotna v vsaki organizaciji. Naloga vsakega vodstva je, da ugotovi katere dimenzije so v organizaciji slabo obravnavane ter kaj se z njimi dogaja, da bi lahko proučili ta del klime, ki nas zanima. Najbolj pogosto so slabo ocenjene dimenzije, ki izražajo vedenje posameznika (Lipičnik, 2005).

Za proučevanje in merjenje klime v posamezni organizaciji je najbolj zaželen pripomoček vprašalnik, ki vsebuje trditve. Zaposleni, ki izpolnijo vprašalnik, pokažejo svoje doživljanje klime s stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Rezultati, ki jih analiziramo, nam pokažejo, koliko je določen dejavnik zastopan v posamezni organizaciji in s tem dobi vodstvo predstavbo o delu zaposlenih, delovnem okolju, pogojih dela in o sami organizaciji (Draškovič & Erjavšek, 2009).

Lipičnik (2005) pri proučevanju klime upošteva naslednje korake:

1. pripravljalna dela so začetna faza proučevanja klime, saj je potrebno ugotoviti smiselnost merjenja klime, kako se bo projekt financiral, na kakšen način se bodo zbirali podatki ter pripravljenost sodelovanja ljudi pri merjenju;
2. druga faza merjenja oziroma proučevanja klime je sestava vprašalnika, saj je potrebno proučiti, katere bodo dimenzije, ki jih bo potrebno meriti. Vprašalnik pa naj bo sestavljen za vsako organizacijo posebej in naj se nanaša na njihovo problematiko. Najbolj primeren način za sestavo vprašalnika je lestvica strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo;
3. zbiranje odgovorov je naslednja faza merjenja klime, saj mora vsak posameznik rešiti vprašalnik. Problem nastane, ker pride do nezaupanja v tistega, ki zbira odgovore, saj posameznik pričakuje sankcije, če bo napačno odgovoril na vprašanja, glede na to, kaj pričakuje vodstvo od njega. Ta problem se rešuje, če anketirancu zagotovimo anonimnost;
4. analiza odgovorov je naslednji korak pri proučevanju organizacijske klime. Vprašalnik je potrebno sestaviti na način, da omogoča dobro analizo podatkov, kar nam kasneje pomaga pri interpretaciji rezultatov;
5. med zadnjimi fazami proučevanja klime je potrebno predstaviti rezultate;

6. zadnji korak v fazah proučevanja organizacijske klime pa je načrtovanje akcij, kako spremeniti klimo.

1.4 Spreminjanje organizacijske klime

V vsaki organizaciji je potrebno ugotoviti, kakšna je klima, da jo posledično lahko spremenimo, če je le ta neugodna. »Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev.« (Lipičnik, 2005, str. 204).

Najtežja naloga vsake organizacije je pripraviti ljudi na spremembe, to je dolgotrajen in zahteven proces. Vsaka sprememba pri ljudeh najprej povzroči upor, ker se počutimo varno, če vztrajamo pri že znanem. Pri uvajanju sprememb je osnovni predpogoj, da je potrebno spreobrniti zaposlene tako v smislu reorganizacije kot načinu njihovega vedenja. Ko želimo spremeniti organizacijsko klimo je zelo pomembna motiviranost zaposlenih za uvajanje sprememb (Patančič, 2009).

Lipičnik (2005) je mnenja, da se klima lahko spreminja na več različnih načinov. Najpogostejši načini spreminjanje klime so naslednji:

1. najbolj pogosto se klima spreminja sama od sebe. Ta način imenujemo nekontroliran način in pogosto pripelje do negativne klime, ta pa posledično ni v skladu s cilji organizacije. Vzroke za tovrstno spreminjanje klime lahko najbolj pogosto iščemo v različnih vplivih iz okolja, v katerem organizacija deluje;
2. klima se lahko spreminja tudi z navodili in ukrepi, to je način s katerim poskušamo spremeniti vedenje zaposlenih. Ta način spreminjanja organizacijske klime je zelo neugoden, ker je težko spremeniti vedenje posameznika;
3. zadnji način spreminjanja organizacijske klime imenujemo neposredna akcija. Ta način pomeni, da se spreminja organizacijsko klimo z neposrednim delom, pojasnjevanjem ter vključevanjem zaposlenih pri odločanju. Pomembno je, da znamo poslušati zaposlene in jim ponuditi možnost soodločanja v organizaciji. Spreminjanje organizacijske klime na ta način je najbolj uspešna oblika, saj zaposleni verjamejo svojim nadrejenim, da bodo upoštevali njihove želje. Če vodilni ne uresničijo akcij, zelo hitro pride do razočaranj in slabe klime.

1.5 Dimenzije organizacijske klime

V strokovni literaturi lahko zasledimo več kot 80 različnih vrst opredelitev dimenzij organizacijske klime. Litwin in Stinger sta med prvimi predstavila vprašalnik za merjenje organizacijske klime. Dimenzije organizacijske klime sta razdelila v 8 skupin (Musek Lešnik, 2006):

- struktura in pritisk ta skupina opredeljuje način, kako zaposleni zaznavajo predpise in pravila glede postopkov delovanja v posamezni organizaciji;

- osebna odgovornost - v drugo skupino uvrščamo načine, s katerimi zaposleni zaznavajo svoje vključevanje v odločanje, stopnjo avtonomije, ki jo imajo pri organiziranju. Ta dimenzija organizacijske klime pozitivno vpliva na zaposlene s potrebo po uspehu in moči ter večjo zvestobo organizaciji;
- toplina - to dimenzijo lahko opredelimo kot način, kako zaposleni zaznavajo medsebojne odnose, stopnjo medsebojnega zaupanja, sprejemanje sodelavcev, timskega dela, pozitivni komunikaciji ter občutka pripadnosti določeni organizaciji;
- podpora - v to skupino dimenzije organizacijske klime lahko uvrstimo načine, kako zaposleni zaznavajo možnosti podpore in spodbude s strani vodstva;
- nagrada ali kazen - v to skupino dimenzije organizacijske klime uvrstimo načine, kako zaposleni razumejo načine nagrajevanja, kaznovanja, pohvale ter graje. Organizacije naj bodo bolj usmerjene k politiki nagrajevanja in manj h kaznim;
- konflikt in odnos do konfliktnosti - v to skupino lahko uvrstimo načine, kako zaposleni rešujejo konflikte, koliko je posluha za različna mnenja pri reševanju konfliktov, koliko je neposrednega reševanja konfliktov s strani vodstva in zaposlenih;
- standardi storilnosti in pričakovanja - v šesto skupino sodijo zaznave zaposlenih o sprejemanju eksplicitnih in implicitnih ciljev in standardov uspešnosti v organizaciji;
- organizacijska identiteta in skupinska zvestoba - v sedmo skupino sodijo zaznave zaposlenih o sprejemanju ciljev organizacije za svoje, pripadnost posameznika do organizacije ter povezanost z njo;
- tveganje - v zadnjo skupino uvrstimo zaznave zaposlenih do stopnje tveganja. Gre za načine, kako vpliva klima organizacije na zaposlene, ko so izpostavljeni tveganju za napredek ali se posledično bolj zatekajo k varnim načinom dela.

Vodilni v posamezni organizaciji so velikokrat mnenja, da so zaposleni dovolj motivirani in zadovoljni, vendar ni vedno tako, zato se je potrebno pravočasno izogniti nizki stopnji motiviranosti in slabi klimi (Lorber, 2009). Organizacijsko klimo bi bilo potrebno v vsaki organizaciji meriti vsaj enkrat letno s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je prilagojen vsaki organizaciji posebej, ter vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi teh rezultatov je potrebno sprejeti ukrepe in iskati možnosti za izboljšave.

Mihalič, (2008a) je opredelila naslednje dimenzije organizacijske klime, ki jih bom uporabila tudi v praktičnem delu:

- nagrajevanje;
- motiviranje;
- kakovosti in količine dela;
- inovativnost in samoiniciativnost;
- razvoj kariere;
- strokovna usposobljenost in izobraževanje;
- kakovost medsebojnih odnosov;
- interno komuniciranje;
- razvojna strategija;
- vodenje;

- organiziranost in odgovornost;
- pripadnost organizacije;
- uspešnost in učinkovitost.

Razvojna strategija

Prva dimenzija organizacijske klime je dimenzija **razvojne strategije**. Za vsako organizacijo je zelo pomembno, da ima jasno zastavljeno razvojno strategijo. Pojem razvojna strategija je povezan s cilji, vizijo ter poslanstvom organizacije. Opredelitev poslanstva je prva faza v vsaki organizaciji, saj jasno opredeli namen organizacije ter razlog za njen obstoj. Pri oblikovanju vizije je potrebno upoštevati temeljne vrednote organizacije, saj dobro zastavljena vizija omogoča organizaciji dolgotrajen uspeh (Kavčič, 1991).

Cilje lahko opredelimo kot zaželeni prihodnji rezultati ali izidi. Če cilji niso jasno zastavljeni, ne vemo, v katero smer organizacija deluje. Organizacijo pogosto definiramo kot sredstvo za doseganje ciljev, zato so cilji sestavni del vsake organizacije (Rozman, 2001). Možina et al. (1998) pa je mnenja, da je poslanstvo opredelitev, kaj želi organizacija postati, zato je poslanstvo tisti del razvojne strategije, ki ločuje organizacije med seboj.

Motiviranje

Druga dimenzija organizacijske klime je dimenzija **motiviranja**. Organizacije bodo najbolj uspešne, ko bodo jasno opredelile kakšne naloge in rezultate mora posameznik v organizaciji doseči, ter ponudile dovolj veliko nagrado, ki bo zagotovila zadovoljevanje posameznikovih lastnih potreb. Zaposleni pa imajo nalogo, da so dovolj motivirani za uresničitev vseh pričakovanj in ciljev svojih nadrejenih. Velikokrat pa organizacije uporabljajo denarno motiviranje, kot sredstvo za iskanje novega kadra. Motiviranje je lahko tudi v nedenarni obliki kot pohvala, dober odnos med zaposlenimi ter uspeh pri delu (Vračko et al. 2004).

Vodenje

Tretja dimenzija organizacijske klime je dimenzija **vodenja**. Vodenje lahko opredelimo kot način kako so usmerjeni zaposleni, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje ciljev organizacije (Vračko et al. 2004). Uspešno vodenje ni odvisno le od dobrega vodje in njegovega motiviranja, ampak je odvisno tudi od časa ter okolja v katerem se organizacija nahaja (Černetič, 2004). Vodilni bi morali spodbujati zaposlene k sodelovanju ter podajanju predlogov za izboljšanje organizacijske klime v organizaciji (Eustace & Martins, 2014).

Strokovna usposobljenost in izobraževanje

Četrta dimenzija organizacijske klime je dimenzija strokovnega usposabljanja in izobraževanja. Izobraževanje in usposabljanje je postala potreba vsake organizacije, saj le ta prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznikov. Je stalni in dolgotrajni proces pridobivanja znanja v organizaciji z namenom izboljšati sposobnost opravljanja delovnih nalog zaposlenih. Da je izobraževanje učinkovito v posamezni organizaciji, je potrebna uporaba ustrezne tehnologije, ki vključuje več različnih oblik in metod, s pomočjo katerih lahko izobraževanje pripravljamo in izvajamo. Usposabljanje pa lahko definiramo kot sposobnost opravljanja določenega dela, to je vmesna etapa med izobraževanjem in delom (Zupan & Svetlik, 2009).

Nagrajevanje

Peta dimenzija organizacijske klime je dimenzija **nagrajevanja**. Nagrajevanje zaposlenih je postal zelo pomemben dejavnik vsake organizacije tako pri motiviranju zaposlenih, konkurenčnosti organizacije ter zadrževanje najboljšega kadra (Zupan & Svetlik, 2009). Plače zaposlenih so sestavljene iz fiksnega dela in variabilnega dela. Nagrade pa niso samo v obliki plače, ampak tudi v drugih nedenarnih oblikah, kot so osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere (Zupan, 2001).

Uspešnost in učinkovitost

Šesta dimenzija organizacijske klime je dimenzija **uspešnosti in učinkovitosti**. Uspešnost definiramo kot primerjavo med cilji in doseženimi rezultati. Spremljanje uspešnosti je zelo zapleten proces, ki temelji na merjenju ali ocenjevanju posameznika. Za spremljanje uspešnosti uporabljamo več različnih meril. Mednje sodijo izhodna merila, ki so lahko povezana z rezultati, ter vhodna merila, kamor uvrščamo vedenje in zmožnost posameznika. Najbolj pogosto uspešnost ocenjujejo vodje, sodelavci, podrejeni, stranke ter seveda tudi samoocena vsakega posameznika. Sistem imenujemo metoda 360° (Zupan & Svetlik, 2009).

Interno komuniciranje

Sedma dimenzija organizacijske klime je dimenzija **internega komuniciranja**. Interno komuniciranje je pomembno, da se pridobi želeno motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, močno pa vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Poznamo več oblik internega komuniciranja, to so formalna in neformalna komunikacija ter medosebna in posredna komunikacija (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2004).

Kakovost in količina dela

Osma dimenzija organizacijske klime je dimenzija **kakovosti in količine dela**. Kakovost lahko opredelimo kot vrednost, ki jo kupci pripisujejo izdelkom ali storitvam. Izdelki in

storitve morajo biti dostopni po konkurenčnih cenah ob želenem času in pod ustreznimi pogoji. Celovito kakovost podjetja lahko opredelimo kot kakovost dela in poslovanja organizacije na vseh področjih njegovega delovanja. Vodstvo organizacije pa je odgovorno za uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti ter poteka v več fazah: odločitev vodstva, vzgoja in izobraževanje zaposlenih, vzpostavitev notranjih kupcev in dobaviteljev, postavitev sistemov za merjenje kakovosti ter pridobitev ljudi (Vračko et al. 2004).

Kakovost medsebojnih odnosov

Deveta dimenzija je dimenzija **kakovosti medsebojnih odnosov**. Medsebojni odnosi so zelo pomemben dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji ter pogoj za osebno srečno in uspeh. Izvirajo iz nas samih ter iz naših osebnih lastnosti. V organizaciji so pomembni pri izpopolnjevanju delovnih nalog, pri ustvarjanju ter razvoju etike in delovne morale ter humanizaciji človeka in njegovega dela. V organizaciji nastanejo tudi slabi medsebojni odnosi oz. konflikti, ki lahko izvirajo iz vsakega posameznika, ker ni zadovoljen s svojim delovnim mestom, lahko po nastanejo tudi v skupini zaradi slabe komunikacije ali pa v odnosu do organizacije. Vzrokov za nastanek slabih odnosov je več. Posameznik je lahko nezadovoljen z delovnimi pogoji ter plačilom, se ne strinja z načinom dela nadrejenega, slabim informiranjem, uvajanjem sprememb, neupoštevanjem idej in predlogov (Možina, 2002).

Pripadnost organizacije

Deseta dimenzija je dimenzija **pripadnosti organizacije**. Najboljša podjetja dosegajo uspehe s pomočjo zaposlenih, ki so postali ključna konkurenčna prednost sodobnih organizacij. Prav ljudje so postali pomembna dodana vrednost, ki jo je težko posnemati in je ni mogoče nadomestiti z drugimi viri (Pogačnik, 1999). Za vsako organizacijo je zelo pomembno, da zna pridobiti najboljše zaposlene in jih posledično zna tudi zadržati. Z usposabljanjem se organizacije trudijo usposobiti najboljši kader, s tem pa posamezniki pričakujejo boljše delo, nove delovne izzive in višjo plačo. Če pričakovanega ne dobijo, pride do nezadovoljstva in začnejo iskati delo drugje. Možnosti, kako zadržati najboljši kader, je veliko. Med najbolj pomembne dejavnike sodijo vključitev zaposlenih v lastništvo podjetja, spremljanje zadovoljstva zaposlenih ter boljša kakovost življenja (Zupan, 2001).

Inovativnost in samoiniciativnost

Enajsta dimenzija organizacijske klime je dimenzija **inovativnosti in samoiniciativnosti**. Zaposleni v posamezni organizaciji s podajanjem predlogov in idej sodelujejo pri odločanju in so pri tem bolj motivirani za opravljanje delovnih nalog. Vodstvo pa s tem spodbuja zaposlene, da razmišljajo, kako bi določeno nalogo opravili hitreje in bolj učinkovito (Mihalič, 2008b).

Organiziranost in odgovornost

Dvanajsta dimenzija organizacijske klime je dimenzija **organiziranosti in odgovornosti**. Odgovornost lahko definiramo s strani posameznika in s strani delovne organizacije. S strani posameznika lahko opredelimo odgovornost kot čut ali občutek do organizacije oziroma samemu sebi, s strani organizacije pa jo opredelimo kot način kako vodstvo usmerja zaposlenega (Černetič, 2007).

Razvoj kariere

Trinajsta dimenzija organizacijske klime je dimenzija **razvoja kariere**. Razvoj kariere je postal vseživljenjski proces in nuja vsakega posameznika, da pridobi določene spretnosti, izkušnje in znanja. Vračko et al. (2004) opredeli kariero kot načrtovan način dela, ki vključuje metode napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje organizacije in posameznika.

2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V ODDELKU X

2.1 Predstavitev Zavarovalnice Triglav d.d.

Zavarovalnica Triglav d.d. je najstarejša in največja zavarovalnica v Sloveniji, opredelimo jo lahko kot delniško družbo, ki je na slovenskem trgu prisotna že 115. Skupina Triglav sestavljajo tako matična družba Triglav, zdravstvena zavarovalnica in skupna pokojninska družba. Zavarovalnica Triglav izvaja več vrst zavarovanj tako premoženjsko, življenjsko, prostovoljno dodatno pokojninsko kot tudi zdravstveno zavarovanje. Največja lastnika Zavarovalnice Triglav sta Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ki ima 34,47 % delnic in Slovenski državni holding, ki ima v lasti 28,09 % delnic (Zavarovalnica Triglav d.d., 2016).

Skupina Triglav je prisotna na 7 trgih in posluje v 6 državah, zaposluje pa 5170 ljudi, od tega 2841 v Sloveniji. Največji tržni delež imajo v Sloveniji, poslujejo pa tudi na Hrvaškem, Črni gori, Bosni in Hercegovini, Srbiji in Makedoniji.

V Skupini Triglav so si od leta 2013 do leta 2017 zastavili naslednje cilje:

- uspešnost poslovanja;
- osredotočiti se predvsem na kupca;
- stroškovna učinkovitost poslovnih procesov;
- donosnost poslovanja in stroškovna učinkovitost.

V Skupini Triglav so pomembne tudi vrednote, ki jih uresničujejo v odnosu do okolja ter odnosu med zaposlenimi. Njihove temeljne vrednote so strokovnost, varnost, enostavnost

ter družbena odgovornost. Poslanstvo zavarovalnice pa se glasi ustvarjamo varnejšo prihodnost.

2.2 Zbiranje podatkov

Podatke za raziskavo svojega teoretičnega dela zaključene strokovne naloge sem pridobila s pomočjo prirejenega SIOK anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med 40 zaposlenih v oddelku x, kjer je zaposlenih 54 ljudi. Vprašalnik sem posredovala zaposleni v zavarovalnici, ta pa ga je naprej posredovala svojim sodelavcem. Anketni vprašalnik je izpolnilo 36 zaposlenih. Raziskava je potekala v obdobju od 06.06.2016–10.06.2016.

2.3 Sestava in oblikovanje vprašalnika

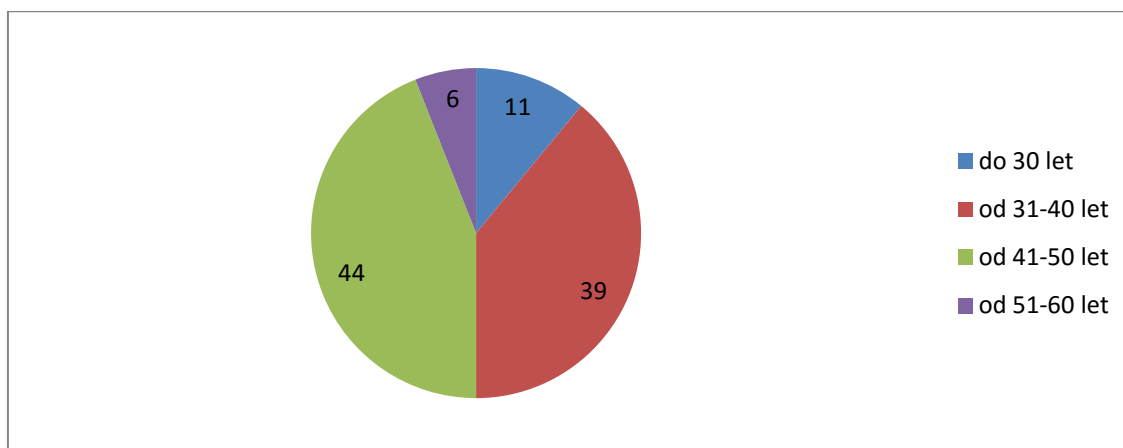
Vprašalnik sem sestavila in priredila na podlagi SIOK vprašalnika V prvem delu sem predstavila namen mojega anketnega vprašalnika. V drugem delu, ki je sledil, sem zastavila vprašanja o demografskih značilnostih zaposlenih v oddelku x. Vprašanja so se nanašala na spol, starost, doseženo stopnjo izobrazbe ter delovni staž v podjetju. V tretjem delu sem s pomočjo petstopenjske lestvice strinjanja ugotavljala dimenzije klime v oddelku x. Dimenzije klime, ki sem jih proučevala, so bile, odnos do kakovosti in količine dela, organiziranost in odgovornost, razvojna strategija, medosebni odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, motiviranost, nagrajevanje, razvoj kariere, inovativnost in samoiniciativnost, pripadnost organizacije, vodenje in notranje komuniciranje.

2.4 Rezultati raziskave organizacijske klime v oddelku x

V prvem delu bom predstavila rezultate demografskih značilnosti raziskave o organizacijski klimi v oddelku x. V vprašalniku sem zastavila vprašanja, vezana na spol, starost, izobrazbo in delovni staž. V drugem delu pa bom predstavila rezultate dimenzij organizacijske klime. Anketni vprašalnik vsebuje 12 dimenzij organizacijske klime. Med 36 sodelujočimi je anketni vprašalnik izpolnilo 29 žensk in 7 moških.

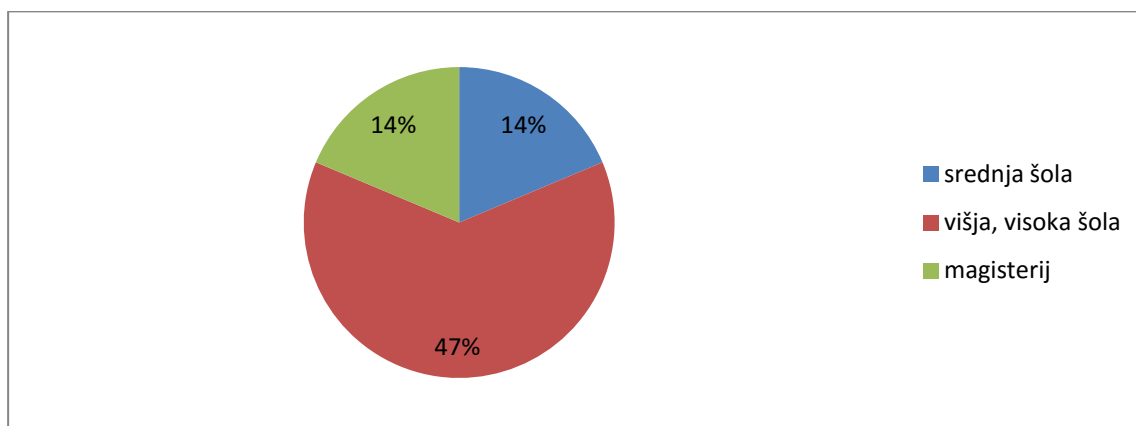
Slika 2 prikazuje starost anketirancev v oddelku x. Med 36 sodelujočimi je bilo največ anketirancev starih med 41–50 let, to predstavlja 44 % vseh anketirancev, 39 % anketirancev je bilo starih med 31–40 let, 11 % anketirancev je bilo starih pod 30 let, 6 % pa je bilo starih med 51–60 let. Nihče pa ni bil star več kot 60 let.

Slika 2: Starost anketirancev (v %)



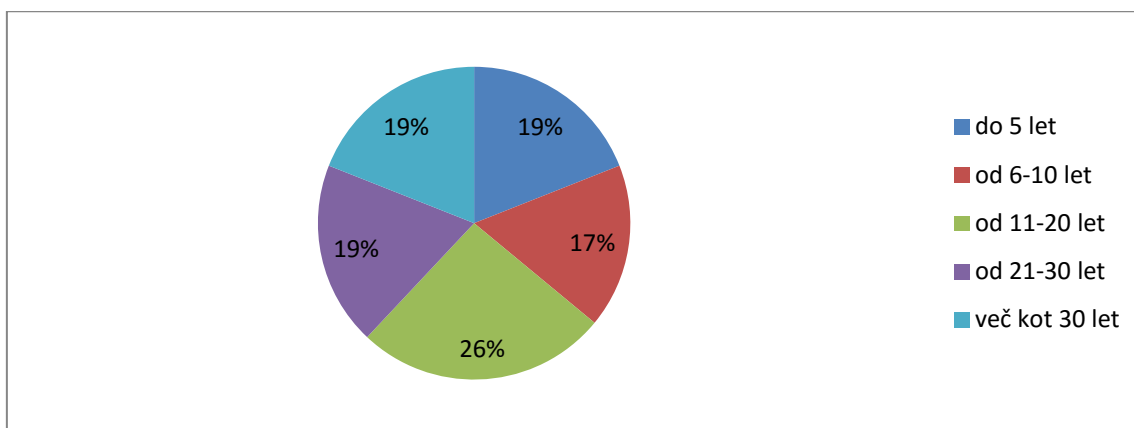
Slika 3 prikazuje strukturo anketirancev po stopnji izobrazbe. Največ anketirancev ima končano višjo ali visoko šolo, to je 47 % vseh anketirancev, nihče pa nima končane poklicne šole. Iz grafa je možno razbrati, da prevladuje predvsem kader s srednjo ter višjo in visoko šolo in končanim magisterijem.

Slika 3: Struktura anketirancev po izobrazbi



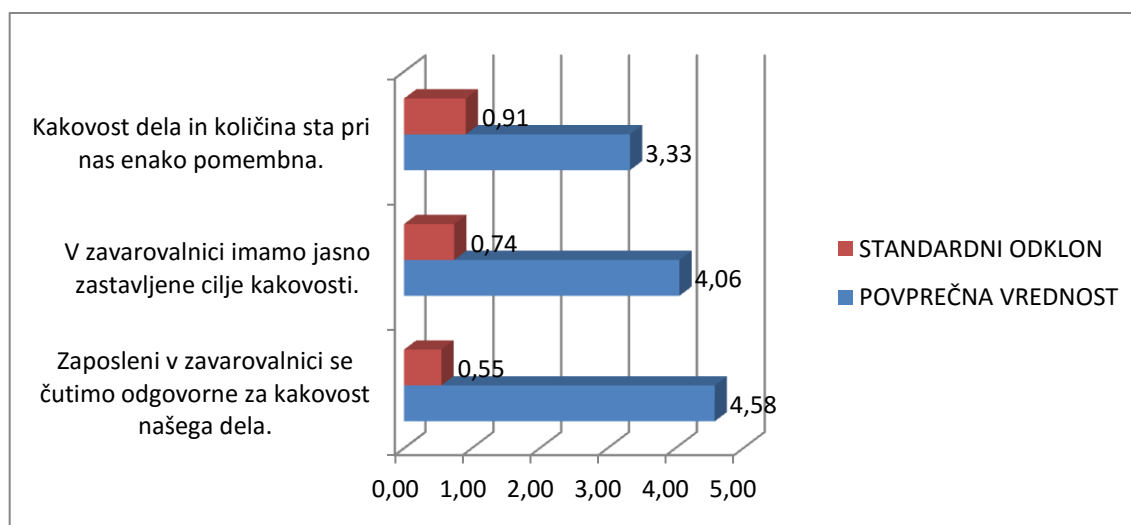
Slika 4 prikazuje delovni staž anketirancev. V oddelku x je delovni staž vseh anketirancev sorazmeren, to pomeni, da ima 19 % vseh anketiranih do 5 let delovne dobe, od 21–30 let delovne dobe in več kot 30 let delovne dobe. Največ zaposlenih ima od 11–20 let delovne dobe, teh je bilo kar 26 % oziroma 9 zaposlenih. Iz grafa lahko sklepamo, da je zaposlitev precej varna in dolgotrajna, poleg tega pa zaposlujejo tudi nove sodelavce, saj je kar 7 zaposlenih, ki imajo do 5 let delovne dobe.

Slika 4: Delovni staž anketirancev



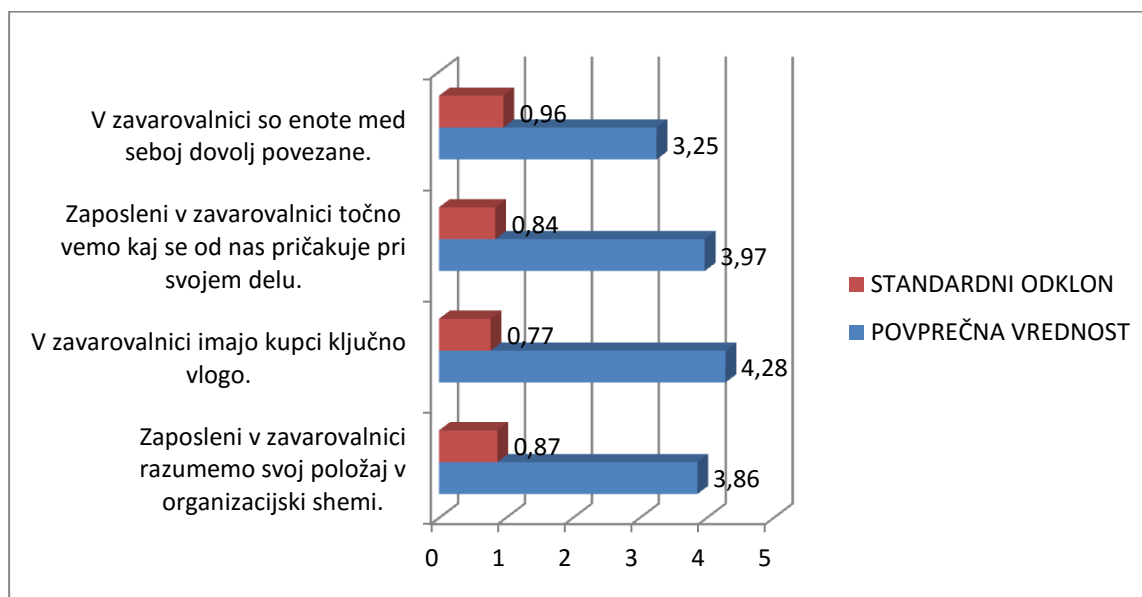
Slika 5 prikazuje dimenzijo **kakovosti in količine dela**. Med tremi trditvami, ki se nanašajo na dimenzije kakovosti in količino dela, je bila najbolj ocenjena trditev, da se zaposleni v zavarovalnici čutijo odgovorne za kakovost svojega dela (4,58), sledi trditev, da imajo v zavarovalnici jasno zastavljene cilje kakovosti (4,06), na zadnje mesto pa so anketiranci postavili trditev, da sta kakovost in količina pri njih enako pomembna (3,33).

Slika 5: Dimenzija kakovosti in količine dela



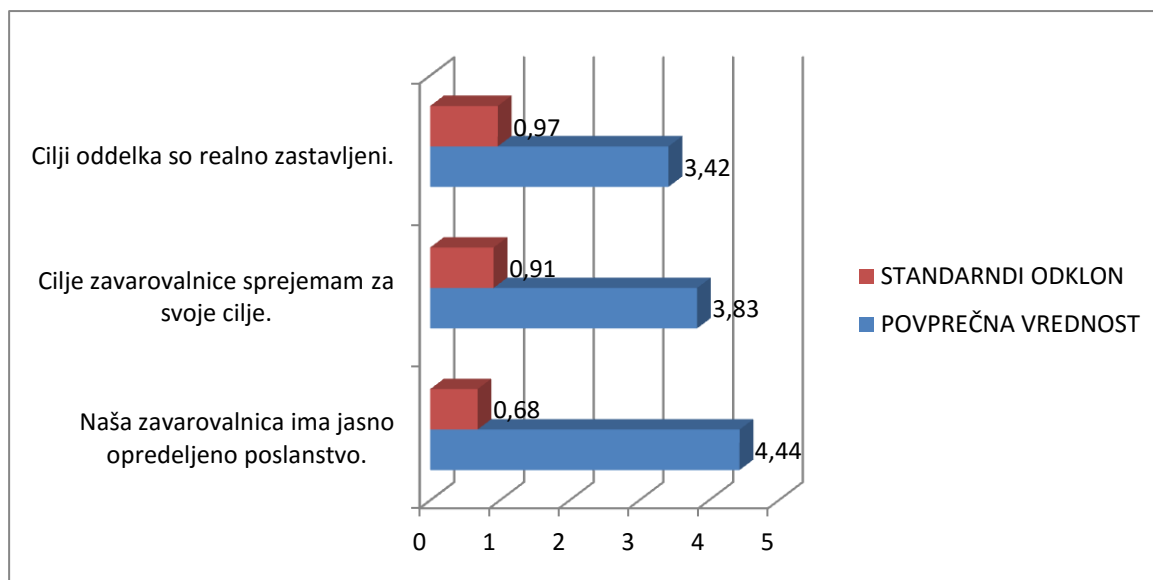
Slika 6 prikazuje dimenzijo **organiziranosti in odgovornosti**. Najbolje je bila ocenjena trditev, da imajo v zavarovalnici kupci ključno vlogo (4,28), sledita trditvi, da zaposleni v zavarovalnici točno vedo, kaj se od njih pričakuje pri delu (3,97), in da zaposleni v zavarovalnici razumejo svoj položaj v organizacijski shemi (3,86). Na zadnje mesto pa so zaposleni postavili trditev, da so v zavarovalnici enote med seboj povezane (3,25).

Slika 6: Dimenzija organiziranosti in odgovornosti



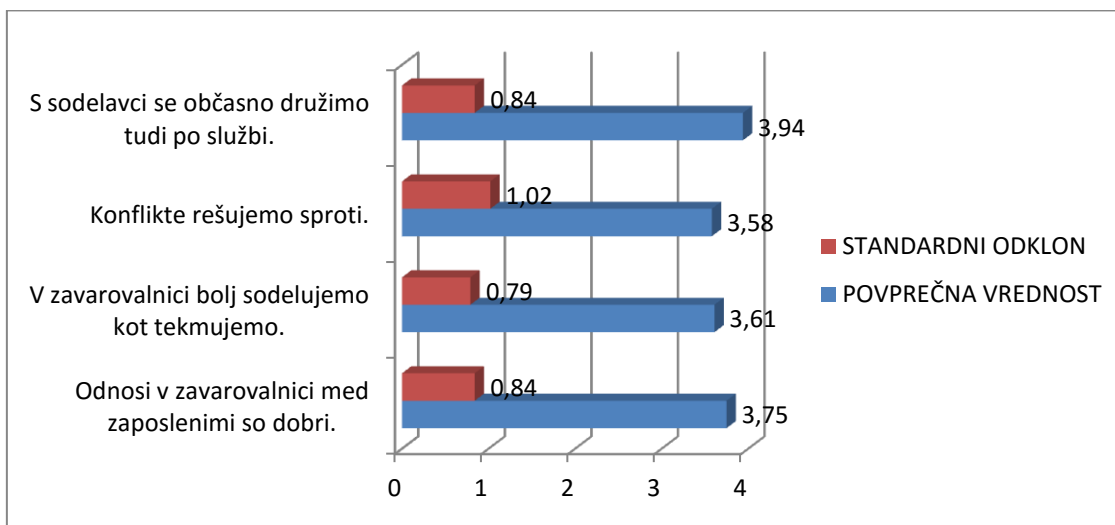
Slika 7 prikazuje dimenzijo **razvojne strategije**. Najbolje so anketiranci ocenili trditev, da ima njihova zavarovalnica jasno opredeljeno poslanstvo (4,44), sledi trditev, da cilje zavarovalnice sprejemajo za svoje cilje (3,83), na zadnje mesto pa so anketiranci postavili trditev, da so cilji oddelka realno zastavljeni (3,42).

Slika 7: Dimenzija razvojne strategije



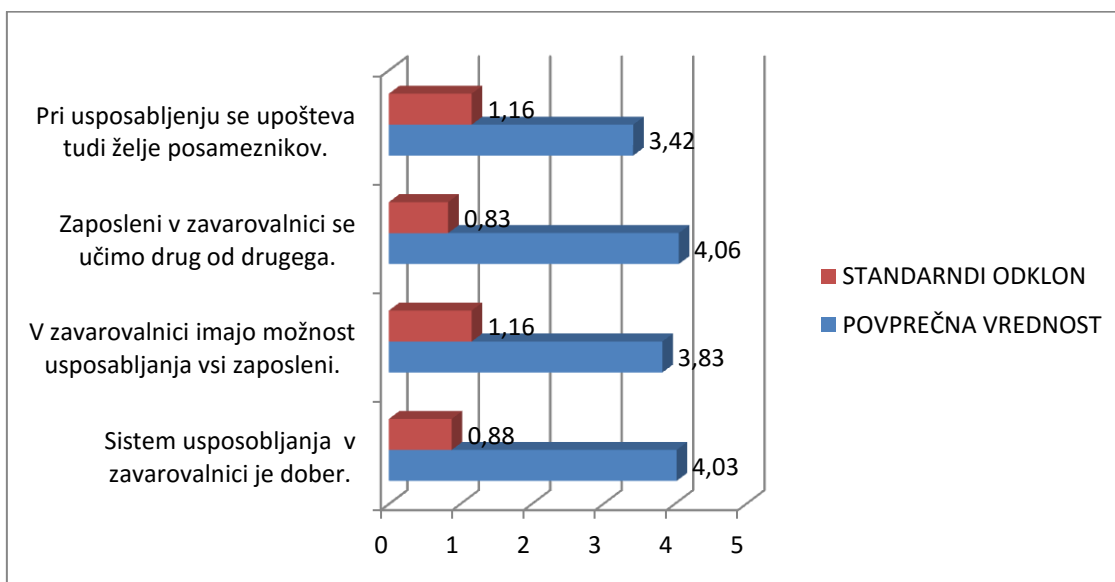
Slika 8 prikazuje dimenzijo **medsebojnih odnosov**. Vse trditve so bile ocenjene približno enako. Najbolje ocenjena trditev je, da se s sodelavci občasno družijo tudi po službi (3,94), sledi trditev, da so odnosi v zavarovalnici med zaposlenimi dobri (3,75), na tretjem mestu je bila ocenjena trditev, da v zavarovalnici bolj tekmujejo, kot sodelujejo (3,61), na zadnjem mestu pa se je znašla trditev, da konflikte rešujejo sproti (3,58).

Slika 8: Dimenzija medsebojnih odnosov



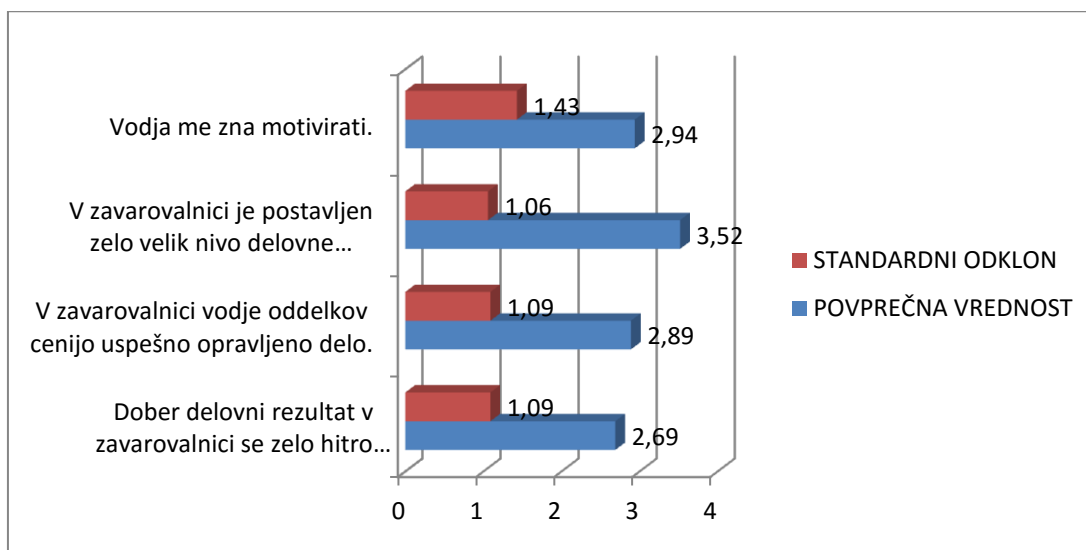
Slika 9 prikazuje dimenzijo **strokovne usposobljenosti in izobraževanja**. Med štirimi trditvami je bila najbolje ocenjena trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega (4,06), sledita trditvi, da je sistem v zavarovalnici dober (4,03), in da imajo v zavarovalnici možnost usposabljanja vsi zaposleni (3,83), na zadnjem mestu so anketiranci ocenili trditev, da se pri usposabljanju upošteva želje posameznikov (3,42).

Slika 9: Dimenzija strokovne usposobljenosti in izobraževanja



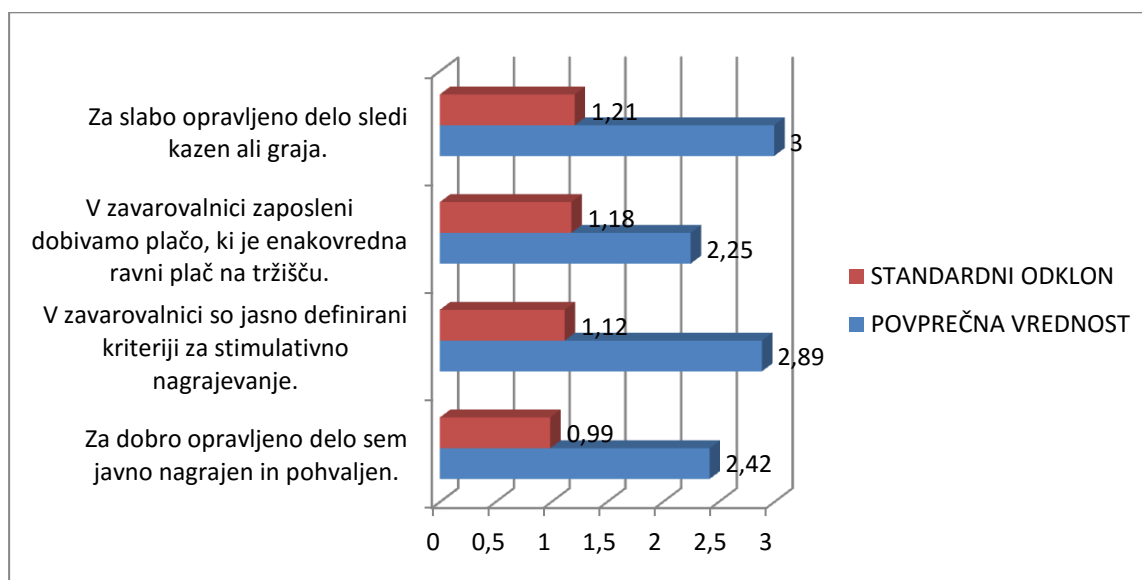
Slika 10 prikazuje dimenzijo **motiviranja**. Najbolje je bila ocenjena trditev, da je v zavarovalnici postavljen zelo velik nivo delovne uspešnosti (3,52), sledi trditev, da jih vodja zna motivirati (2,94), na tretjem mestu se je znašla trditev, da vodje oddelkov cenijo uspešno opravljeno delo (2,89), na zadnjem mestu pa so anketiranci ocenili, da se dober rezultat v zavarovalnici zelo hitro opazi in je tudi pohvaljen oziroma nagrajen (2,69).

Slika 10: Dimenzija motiviranja



Slika 11 prikazuje dimenzijo **nagrajevanja**. Med najbolj ocenjenimi trditvami so anketiranci ocenili, da za slabo opravljeno delo sledi kazen ali graja (3), sledi trditev, da so v zavarovalnici jasno definirani kriteriji za stimulativno nagrajevanje (2,89), na tretjem mestu se je znašla trditev, da si za dobro opravljeno delo javno nagrajen in pohvaljen (2,42), na zadnjem mestu se je znašla trditev, da zaposleni dobivajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču (2,25).

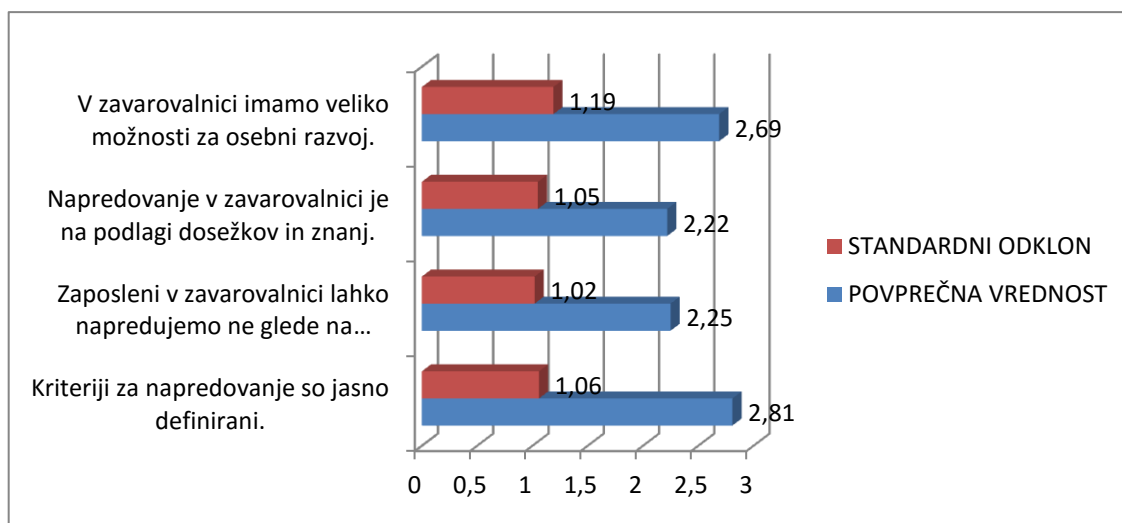
Slika 11: Dimenzija nagrajevanja



Slika 12 prikazuje dimenzijo **razvoja kariere**. Anketiranci so ocenili trditve približno enako. Najbolje so ocenili trditev, da so kriteriji za napredovanje jasno definirani (2,81), sledi trditev, s povprečno vrednostjo 2,69, da imajo v zavarovalnici vsi veliko možnosti za osebni razvoj, na tretjem mestu sledi trditev, da lahko zaposleni v zavarovalnici

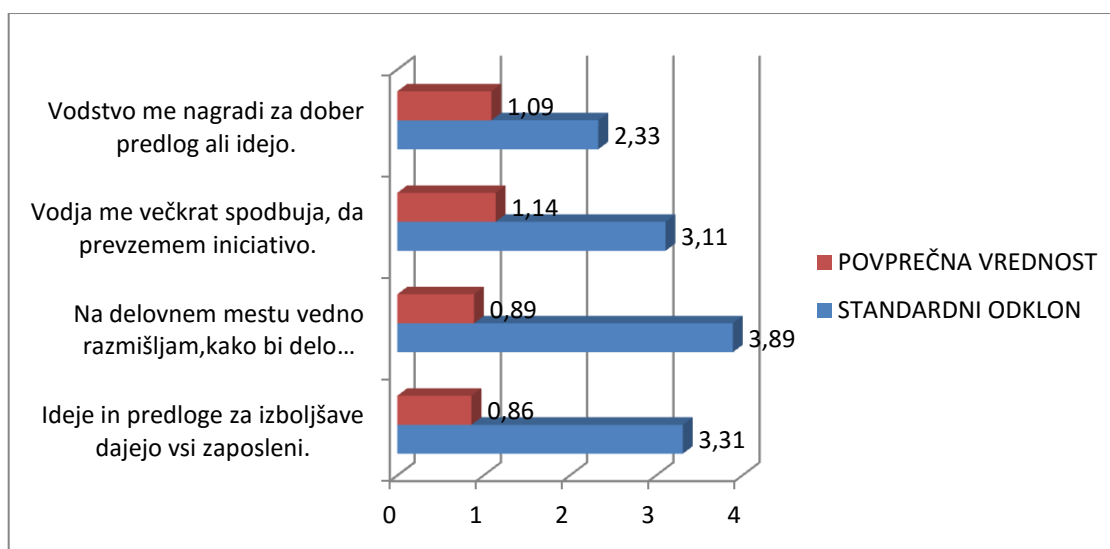
napredujejo ne glede na dosedanje delovno mesto. Na zadnjem mestu, s povprečno oceno 2,25, pa so anketiranci ocenili trditev, da napredujejo na podlagi dosežkov in znanj.

Slika 12: Dimenzija razvoja kariere



Slika 13 prikazuje dimenzijo **inovativnosti in samoiniciativnosti**. Anketiranci so najbolj ocenili trditev, da na delovnem mestu vedno razmišljajo, kako bi delo opravili hitreje in bolje (3,89), na drugem mestu sledi trditev, da ideje in predloge dajejo vsi zaposleni (3,31), na tretjem mestu sledi trditev, da jih vodja večkrat spodbuja, da prevzamejo iniciativo (3,11), na zadnjem mestu se je znašla trditev, da jih vodstvo nagradi za dober predlog ali idejo (2,33).

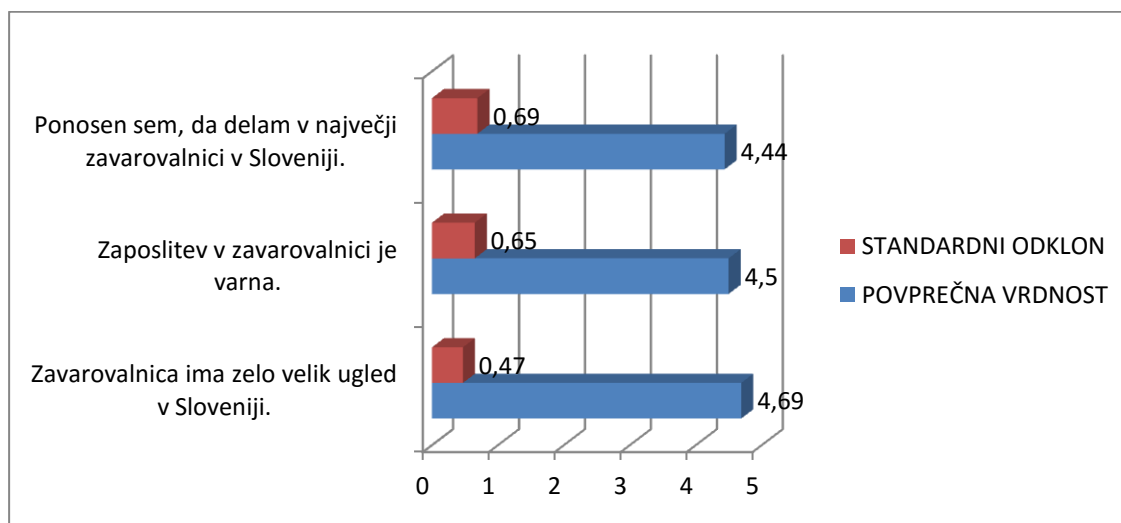
Slika 13: Dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti



Slika 14 prikazuje dimenzijo **pripadnosti organizacije**. Vse trditve so bile ocenjene z visoko povprečno oceno. Najbolje ocenjena trditev je bila, da ima zavarovalnica velik ugled v Sloveniji (4,69), na drugem mestu sledi trditev, da je zaposlitev v zavarovalnici

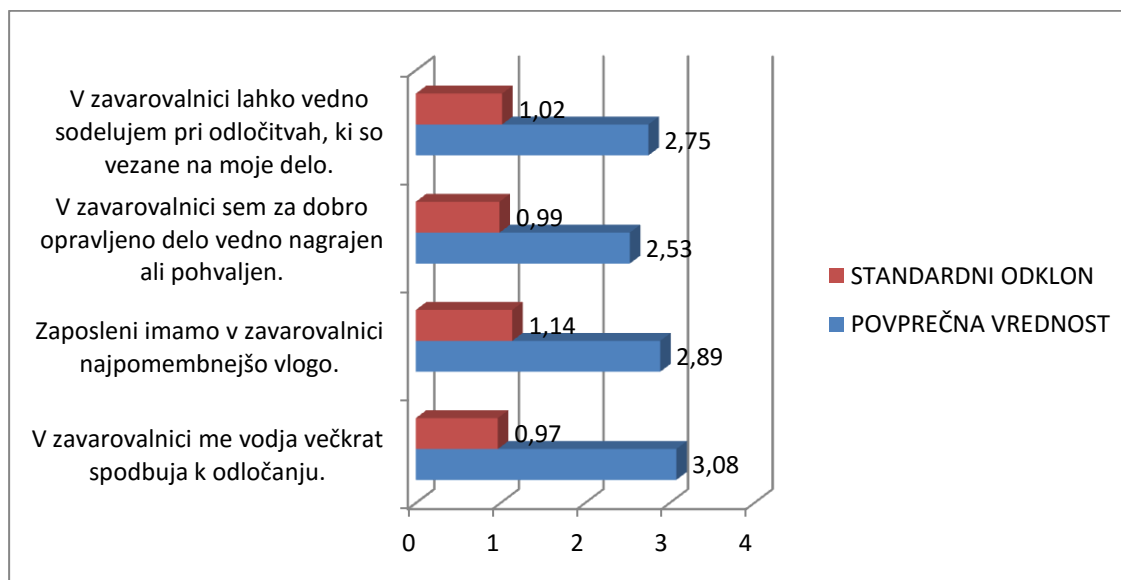
varna (4,5), na tretjem mestu se je znašla trditev, da so ponosni, da delajo v največji zavarovalnici v Sloveniji (4,44).

Slika 14: Dimenzija pripadnosti organizacije



Slika 15 prikazuje dimenzijo **vodenja**. Najbolje ocenjena trditev je bila, da jih vodja večkrat spodbuja k odločanju (3,08), na drugem mestu sledi trditev, da imajo zaposleni najpomembnejšo vlogo (2,89), na tretjem mestu sledi trditev, da lahko v zavarovalnici vedno sodelujejo pri odločitvah, ki so vezane na njihovo delo (2,75), na zadnjem mestu so anketiranci ocenili trditev, da so za dobro delo vedno nagrajeni ali pohvaljeni (2,53).

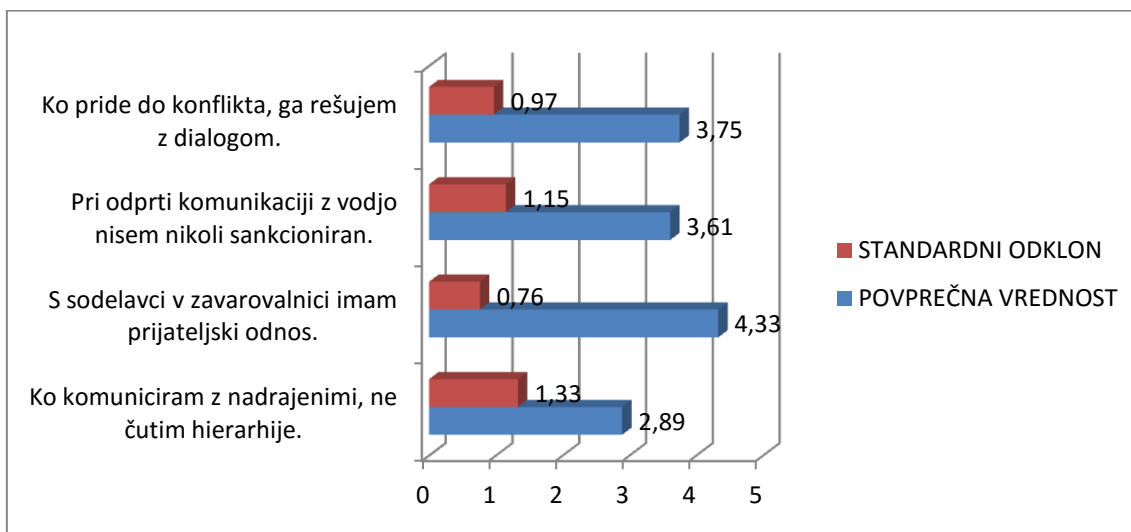
Slika 15: Dimenzija vodenja



Slika 16 prikazuje dimenzijo **internega komuniciranja**. Najbolje so anketiranci ocenili trditev, da imajo s sodelavci prijateljski odnos (4,33), na drugem mestu sledi trditev, da ko pride do konflikta, ga rešujejo z dialogom (3,75), na tretjem mestu sledi trditev, da pri

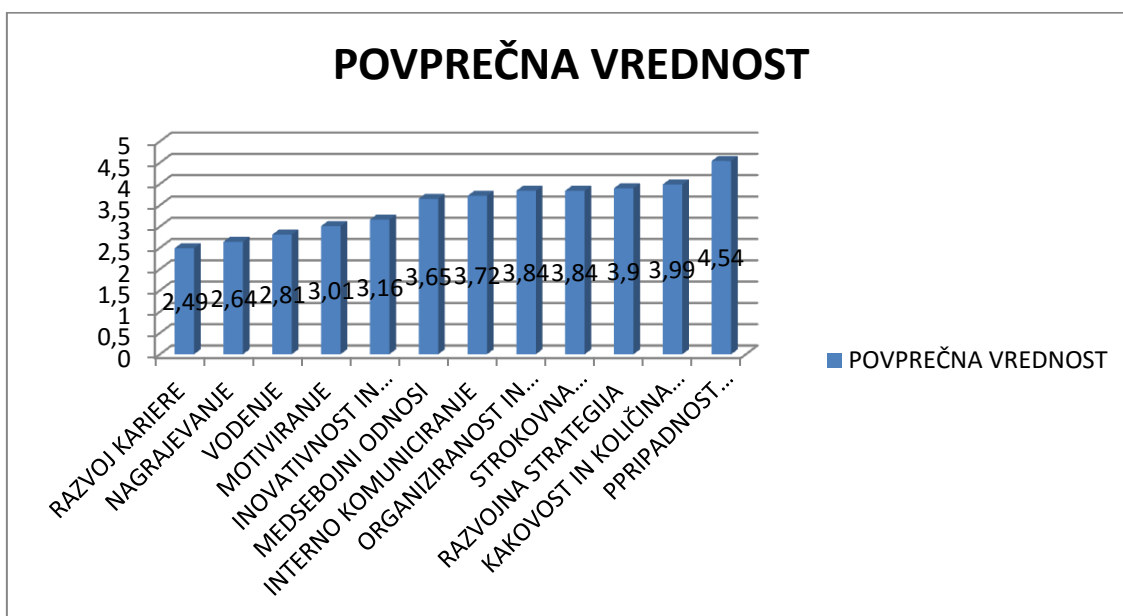
odprti komunikaciji z vodjo niso nikoli sankcionirani (3,61), na zadnje mesto so anketiranci postavili trditev, da ko komunicirajo z nadrejenimi, ne čutijo hierarhije.

Slika 16: Dimenzija internega komuniciranja



Slika 17 prikazuje vse **dimenzije organizacijske klime**. Med vsemi dimenzijami je bila najboljše ocenjena dimenzija pripadnosti organizacije s povprečno oceno (4,54), anketiranci pa so najslabše ocenili dimenzijo razvoja kariere s povprečno oceno (2,49).

Slika 17: Povprečne vrednosti vseh dimenzij organizacijske klime



Raziskovalna vprašanja:

1. Katera dimenzija organizacijske klime je najslabše ocenjena?

Najslabše so anketiranci ocenili dimenzijo razvoja kariere s povprečno oceno (2,49), saj zaposleni v zavarovalnici nimajo možnosti napredovanja oziroma so le te možnosti zelo majhne. Zaposleni se čutijo varne, zato ne iščejo nove zaposlitve.

2. Ali je zaposlitev v zavarovalnici varna?

Zaposlitev v zavarovalnici je varna, saj so anketiranci trditev ocenili s povprečno oceno (4,5). Zavarovalnica Triglav d.d. je prisotna na slovenskem tržišču že 115 let. Iz rezultatov anketnega vprašalnika lahko razberemo, da je delovni staž zaposlenih z več let delovne dobe zelo visok.

3. Ali so odnosi med sodelavci dobri?

Da so odnosi med sodelavci dobri, potrjuje tudi dimenzija notranjih odnosov, ki je ocenjena dobro s povprečno oceno (3,65). Sodelavci imajo dobre odnose, saj preživijo veliko časa tudi izven službe. V zavarovalnici so organizirani tudi izleti in rekreativne dejavnosti, s katerimi so odnosi še bolj pristni in prijateljski.

4. Ali zaposlene motivira plača pri delu?

Zaposlene ne motivira plača pri delu, saj je dimenzija nagrajevanja druga najslabše ocenjena dimenzija s povprečno oceno (2,64). Zaposleni se počutijo na delovnem mestu varno, ni pa plača motivator za boljše delo oziroma zadovoljstvo na delovnem mestu.

2.5 Priporočila podjetju

Med vsemi dimenzijami so bile najboljše ocenjene dimenzije pripadnosti organizacije, odnos do kakovosti in količine dela ter poznavanje ciljev, vizije in poslanstva podjetja. Iz grafov je razvidno, da je pripadnost organizacije najvišje ocenjena dimenzija organizacijske klime, ter da so vse navedene trditve ocenjene s povprečno oceno več kot 4. Najbolje je bila ocenjena trditev, da ima zavarovalnica Triglav največji ugled v Sloveniji, to lahko predpostavimo, ker je največja in najstarejša zavarovalnica. Zelo dobro je bila tudi ocenjena trditev, da je zaposlitev varna s povprečno vrednostjo 4,5, saj je razporeditev delovnega staža v zavarovalnici relativno sorazmerna v vseh kategorijah.

Najslabše pa so bile ocenjene dimenzije nagrajevanja in razvoja kariere. Iz grafa lahko razberemo, da je bila najslabša dimenzija organizacijske klime dimenzija o razvoju kariere, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 2,49, sledila je dimenzija nagrajevanja, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 2,64. Najslabše ocenjena trditev, ki so jo ocenili anketiranci, je trditev o napredovanju v zavarovalnici na podlagi dosežkov in znanj s povprečno oceno 2,22. Iz rezultatov lahko predpostavimo razloge za najslabše ocenjene dimenzije organizacijske klime v oddelku x. To so predvsem plače, ki so enake plačam drugih javnih uslužbencev. Del odgovornosti za razmere v zavarovalnici bi lahko pripisali tudi zaposlenim, ki zavestno vplivajo na počutje ter imajo vpliv na tiste dimenzije, kjer lahko

sami pripomorejo k boljši organizacijski klimi v zavarovalnici. Le na ta način bi bili prihodnji rezultati merjenja organizacijske klime boljši.

Pri najslabše ocenjeni dimenziji, to je razvoj kariere, bi jim predlagala naslednje ukrepe:

- napredovanje na podlagi uspešnosti in učinkovitosti ter sposobnosti posameznika, ne pa na podlagi vez in poznanstev;
- uvedba sistema zadrževanja najboljših posameznikov;
- vodje naj predstavijo kriterije za napredovanje.

Pri nagrajevanju, ki je bila druga najslabša ocenjena dimenzija, bi predlagala naslednje ukrepe:

- vodilni naj opredelijo jasna merila za nagrajevanje;
- nagrajevanje naj bo denarno in nedenarno (izobraževanja, posebna priznanja, boljši delovni pogoji, nova oprema);
- sistem nagrajevanja lahko povežemo s sistemom napredovanja.

Za pozitivno organizacijsko klimo je pomembno krepiti in ohraniti kvaliteten in močan odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zavarovalnica bi lahko to naredila s pomočjo napredovanja, nagrajevanja in sodelovanja zaposlenih z vodilnimi. V praksi bi to potekalo s pomočjo individualnih pogovorov, s katerimi bi vodilni dobili mnenja zaposlenih in bi reševali težave že na začetku. Zaposleni bi podajali predloge za izboljšave (brainstorming) z namenom, da je v podjetju dobra organizacijska klima in zadovoljstvo z obeh strani.

Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta je postalo zelo sodoben način, kako izboljšati klimo v organizaciji, saj se vsak zaposleni odloča, kako bo oblikoval svoje delovno mesto glede na svoje lastne vrednote in mišljenje. Zaposleni bi s tem načinom bili bolj zadovoljni in motivirani za delo, posledično pa bi bila zavarovalnica bolj učinkovita.

SKLEP

Organizacijo sestavljajo zaposleni, ki s svojim delom in obnašanjem tvorijo določeno vzdušje. Odličnost vsake organizacije je v veliki meri odvisna od zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Človek preživlja na svojem delovnem mestu velik del svojega življenja, zato je zelo pomembna dobra organizacijska klima, ki pripomore, da so zaposleni motivirani in zadovoljni. To predstavlja ključ do uspešnosti posamezne organizacije. Organizacijska klima, ki vlada v določeni organizaciji, predstavlja eno izmed pomembnih komponent, saj močno vpliva na počutje in vedenje zaposlenih, in sicer pozitivno kot tudi negativno. Za spreminjanje organizacijske klime mora največ odgovornosti prevzeti vodstvo, saj se mora zavedati, da se organizacijske klime ne da ustvariti, ampak samo spremeniti. Spremljati in posledično spremeniti pa jo je potrebno, še preden pride do slabega vzdušja in nezaupanja zaposlenih do vodstva. Spremljati je potrebno vsako dimenzijo organizacijske klime in iskati rešitve pri slabo ocenjenih dimenzijah s pomočjo

SIOK vprašalnika, ki nam poda rezultate za vsako organizacijo posebej. Vodstvo pa ima nalogo, da na podlagi rezultatov sprejme odločitve in predloge, kako izboljšati slabo ocenjene dimenzije. Najpomembnejša dimenzija v sodobnem poslovnem svetu je ustrezno komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi, saj le ustrezen in pravilen pristop v komuniciranju rešuje probleme in konflikte v vsaki organizaciji še preden pride do njih.

Raziskovalni del naloge sem namenila proučevanju organizacijske klime v Zavarovalnici Triglav d.d. Pri proučevanju organizacijske klime v oddelku x sem se soočala s kar nekaj omejitvami pri delu, saj podatki za primerjavo niso bili javno dostopni, zato sem svoje rezultate primerjala z raziskovalnimi vprašanji. Rezultatov ne moremo posploševati za celotno organizacijo, saj smo pridobili podatek le za en oddelek. Analiza mojih rezultatov organizacijske klime v oddelku x je pokazala, da so zaposleni zadovoljni z določenimi dimenzijami organizacijske klime, in sicer s pripadnostjo organizaciji in zadovoljstvom s kakovostjo dela. Zaposleni so pokazali izrazito pripadnost organizaciji in se počutijo tudi varni glede delovnega mesta v zavarovalnici. Dimenzija kakovosti je bila druga najbolje ocenjena dimenzija. Zaposleni pa so najslabše ocenili dimenzije nagrajevanja in razvoja kariere, zato je zelo pomembno, da zavarovalnica vzpostavi drugačen način nagrajevanja, saj bo le ta način pripomogel k bolj motiviranim zaposlenim in še bolj uspešni organizaciji. Poslužujejo naj se tako denarnega kot nedenarnega nagrajevanja ter naj povežejo sistem nagrajevanja in napredovanja. Pri razvoju kariere naj vodilni namenijo več pozornosti napredovanju in naj zaposlenim razložijo možnosti za napredovanje na tedenskih sestankih.

Sprejemanje ukrepov za izboljšanje organizacijske klime je eden najpomembnejših elementov proučevanja organizacijske klime. Namen vsakega proučevanja je, da izboljšamo trenutno klimo, ki se najbolj približa viziji, ciljem in vrednotam vsake organizacije. Ustvariti je potrebno klimo, ki bo prinesla najbolj učinkovite rezultate organizaciji, posledično pa zadovoljne zaposlene, ki bodo motivirani za delo.

LITERATURA IN VIRI

1. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
2. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Červ, R. (2012). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(1), 30–41.
4. Draškovič, U., & Erjavšek, B. (2009). Orodje za ustvarjanje organizacijske klime: Kako ravnati, da bo organizacijska klima delovala v smer, v katero želimo. *HRM*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://hrm-storitve.si/clanki/analiza-stanja/orodja-za-ustvarjanje-organizacijske-klime/>
5. Eustace, A., & Martins, N. (2014). The role of leadership in shping organisational climate: An example from the fast moving consumer goods industry. *SA Journal of industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielunde*, 40(1), 1–13.6.
6. Gruben, B. (2013). Upravljanje organizacijske kulture in zavzetosti zaposlenih: Vrhunska poslovna strategija (ni) dovolj. *Dialogos*. Najdeno 18. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.askit.si/pdf/2013/strategija_ni_dovolj.pdf
7. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
9. Komac, V. (2013). Ali je notranja klima pomembna. *Podjetnik*. Najdeno 18. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/je-notranja-klima-podjetja-pomembna-20130909>
10. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Lorber, M. (2009). Organizacijska klima-element uspešnosti v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 43(1), 13–20.
13. Mihalič, R. (2008a). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partnerji.
14. Mihalič, R. (2008b). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in partnerji.
15. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., & Svetic, A. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorje.
17. Musek Lešnik, K. (2006). Dimenzije organizacijske klime. *Ipsos*. Najdeno 20. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html>
18. Patančič, S. (2009). Spreminjanje organizacijske klime. *Dnevnik*. Najdeno 28. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042674900>

19. Pogačnik, V. (1999). Medsebojni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. *Delavska participacija*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/>
20. Popa., B.M. (2011). The relationship between performance and organizational climate. *Regional Department of Defense Resources Management Studie*, 2(2), 137–142.
21. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Vračko, M., Trojar Jan, T., Orel, M., & Erjavšek, B. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro praxis.
23. Zavarovalnica Triglav d.d. (2016). *Letno poročilo Zavarovalnice Triglav d.d. za leto 2016*. Ljubljana: Zavarovalnica Triglav d.d.
24. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
25. Zupan, N., & Svetlik, I. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Žagavec, P., & Potočnik, K. (2013). Pozitivna psihologija na delovnem mestu. *Moje delo*. Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/pozitivna%20psihologija%20na%20delovnem%20mestu/d-3066>

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Anja Čuk, sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Za diplomsko nalogo sem se odločila proučiti organizacijsko klimo v Zavarovalnici Triglav d.d.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za potrebe moje raziskave. Rezultati bodo prikazani v okviru moje zaključne strokovne naloge.

Za sodelovanje se Vam lepo zahvaljujem!

Anja Čuk

1. Obkrožite ustrezeni odgovor

1. Spol

- a) Ženska
- b) Moški

2. Starost

- a) Do 30 let
- b) Od 31–40 let
- c) Od 41–50 let
- d) Od 51–60 let
- e) Več kot 60 let

3. Dosežena stopnja izobrazbe

- a) Poklicna šola
- b) Srednja šola
- c) Višja šola, visoka šola,
- d) Magisterij
- e) Več

4. Delovni staž v podjetju

- a) Do 5 let
- b) Od 6–10 let
- c) Od 11–20 let
- d) Od 21–30 let

e) Več kot 30 let

2. Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice obkrožite strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celotno organizacijo, v kolikor jo poznate.

1	sploh se ne strinjam
2	ne strinjam se
3	niti, niti
4	delno se strinjam
5	popolnoma se strinjam

Odnos do kakovosti

Zaposleni v zavarovalnici se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici imamo jasno zastavljene cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembna.	1	2	3	4	5

Organiziranost

Zaposleni v zavarovalnici razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici imajo kupci ključno vlogo.	1	2	3	4	5
Zaposleni v zavarovalnici točno vemo, kaj se od nas pričakuje pri svojem delu.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici so enote med seboj dovolj povezane.	1	2	3	4	5

Poznavanje vizije, ciljev in poslanstva zavarovalnice

Naša zavarovalnica ima jasno opredeljeno poslanstvo.	1	2	3	4	5
Cilje zavarovalnice sprejemam za svoje cilje.	1	2	3	4	5
Cilji oddelka so realno zastavljeni.	1	2	3	4	5

Notranji odnosi

Odnosi v zavarovalnici med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo sproti.	1	2	3	4	5
S sodelavci se občasno družimo tudi po službi.	1	2	3	4	5

Strokovna usposobljenost in učenje

Sistem usposabljanja v zavarovalnici je dober.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici imajo možnost usposabljanja vsi zaposleni.	1	2	3	4	5
Zaposleni v zavarovalnici se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upošteva tudi želje posameznikov.	1	2	3	4	5

Motiviranje

Dober delovni rezultat v zavarovalnici se zelo hitro opazi in je tudi pohvaljen oz. nagrajen.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici vodje oddelkov cenijo uspešno opravljeno delo.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici je postavljen zelo velik nivo delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Vodja me zna motivirati.	1	2	3	4	5

Nagrajevanje

Za dobro opravljeno delo sem javno nagrajen in pohvaljen.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici so jasno definirani kriteriji za stimulatívno nagrajevanje.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici zaposleni dobivamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi kazen ali graja.	1	2	3	4	5

Razvoj kariere

Kriteriji za napredovanje so jasno definirani.	1	2	3	4	5
Zaposleni v zavarovalnici lahko napredujemo ne glede na dosedanje delovno mesto.	1	2	3	4	5
Napredovanje v zavarovalnici je na podlagi dosežkov in znanj.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici imam veliko možnosti za osebni razvoj.	1	2	3	4	5

Inovativnost, iniciativnost

Ideje in predloge za izboljšave v zavarovalnici dajejo vsi zaposleni.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu vedno razmišljam, kako bi delo opravil hitreje in bolje.	1	2	3	4	5
Vodja me spodbuja, da večkrat prevzamem iniciativo.	1	2	3	4	5
Vodstvo me vedno nagradi za dober predlog ali idejo.	1	2	3	4	5

Pripadnost organizacije

Zavarovalnica ima zelo velik ugled v Sloveniji.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v zavarovalnici je varna.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, da lahko delam v največji zavarovalnici v Sloveniji.	1	2	3	4	5

Vodenje

V zavarovalnici me vodja večkrat spodbuja k odločanju.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo v zavarovalnici najpomembnejšo vlogo.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici sem za dobro opravljeno delo vedno nagrajen ali pohvaljen.	1	2	3	4	5
V zavarovalnici lahko vedno sodelujem pri odločitvah, ki so vezane na moje delo.	1	2	3	4	5

Notranje komuniciranje

Ko komuniciram z nadrejenimi, ne čutim občutka hierarhije.	1	2	3	4	5
S sodelavci v zavarovalnici imam prijateljski odnos.	1	2	3	4	5
Pri odprti komunikaciji z vodjo nisem nikoli sankcioniran.	1	2	3	4	5
Ko pride do konfliktov, ga rešujemo z dialogom.	1	2	3	4	5