

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V ODDELKU
PREMOŽENJSKIH ŠKOD V ZAVAROVALNICI
TRIGLAV, D. D.**

Vesna Pergovnik

Ljubljana, junij 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V ODDELKU PREMOŽENJSKIH ŠKOD
V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d. d.**

Kandidatka: Vesna Pergovnik
Vpisna številka: 04033880
Študijski program: Visokošolski študijski program Uprava prva
stopnja
Mentor: viš. pred. mag. Tatjana Kozjek

Ljubljana, junij 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Vesna Pergovnik, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Javna uprava, z vpisno številko 04033880, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Organizacijska klima v oddelku premoženjskih škod v Zavarovalnici Triglav, d. d.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki "Dela FU".

Diplomsko delo je lektorirala: Marjanca Šoško, prof.

Ljubljana,

Podpis:

POVZETEK

Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je preverjanje vpetosti menedžerskih in kadrovskih procesov v organizacijo. Raziskovanje klime omogoča vodstvu vpogled v mnenje oziroma prepričanje zaposlenih o njihovem delu in o organizaciji na splošno. Hkrati prejme povratne ključne informacije – kako dobro izpolnjujejo pričakovanja zaposlenih in katera področja zaposleni zaznavajo kot kritična in je nujno potrebno sprejeti ukrepe za izboljšavo stanja. Redno spremljanje na letnem nivoju je pot do razvoja želene klime in ključ do uspeha vsake organizacije. Področje raziskave diplomskega dela je analiza stanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v oddelku premoženjskih škod Zavarovalnice Triglav, d. d. Namen in cilj tega dela je analizirati stanje klime in zadovoljstva zaposlenih znotraj oddelka premoženjskih škod in hkrati narediti ustrezno primerjavo z rezultati raziskave na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d. Rezultati raziskave so pokazali, da klima v oddelku ni na zavidljivi ravni, zato so rezultati merjenja klime veliko slabši v primerjavi z organizacijo kot celoto. Največja odstopanja in nezadovoljstvo se kažejo na področju nagrajevanja, razvoja kariere, komuniciranja, organiziranosti ter poznavanja poslanstva in vizije. Dodatno je potrebno postaviti in upoštevati znane, jasne in merljive kriterije nagrajevanja in napredovanja. Med zaposlenimi bi morali izvesti analizo motivov ter izvajati motiviranje vsakega posameznika.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, vodenje, razvoj kariere, dimenzije klime.

SUMMARY

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN PECUNIARY LOSS DIVISION IN TRIGLAV INSURANCE COMPANY

Measuring of organizational climate and employee satisfaction is examination of how managerial and human resource processes are intertwined in the company. Corporate climate analysis enables management insight into employee opinion about their work and generally about the organization. At the same time management receives crucial feedback – how well they fulfill employee expectations and which areas are perceived by employees as critical and would urgently require improvement measures. Regular climate checking on annual level is a way to develop target climate and key to success of every organization. Research field of this diploma work is state of organizational climate and employee satisfaction in Zavarovalnica Triglav d. d., pecuniary damages department. Purpose and goal of diploma work is to analyze current state of climate and employee satisfaction within pecuniary damages department and at the same time perform appropriate comparison with research results on the level of entire Zavarovalnica Triglav. Research results showed that department climate is at unenviable level and is much worse compared with organization as whole. Largest deviations and unsatisfactions can be seen in field of reward system, career development, communication, organization and knowledge of mission and vision. Set and considered would have to be known, clear and measurable criteria for reward and promotion. An analysis of individual motivators would need to be performed among employees and individualized motivation carried out.

Key words: organizational climate, employee satisfaction, motivation, leadership, career development, climate dimensions

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA..... | II |
| POVZETEK..... | III |
| SUMMARY..... | IV |
| KAZALO PONAŽORITEV | VI |
| KAZALO PRILOG..... | VII |
| SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV | VIII |
| 1 UVOD | 1 |
| 2 ORGANIZACIJSKA KLIMA | 3 |
| 2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME..... | 3 |
| 2.2. PROJEKT UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKE KLIME..... | 6 |
| 2.3. PROUČEVANJE IN MERJENJE KLIME | 7 |
| 2.4. PROJEKT SLOVENSKE ORGANIZACIJSKE KLIME-SIOK | 9 |
| 2.5. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME | 11 |
| 3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH | 23 |
| 3.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA | 23 |
| 3.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA KLIMA | 23 |
| 3.3 UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH..... | 24 |
| 3.4 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU | 25 |
| 4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V ODDELKU PREMOŽENJSKIH ŠKOD ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D.D..... | 27 |
| 4.1 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D.D..... | 27 |
| 4.2 OPREDELITEV PROBLEMA RAZISKAVE | 28 |
| 4.3 CILJI RAZISKAVE | 29 |
| 4.4 METODA DELA..... | 29 |
| 4.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV | 30 |
| 4.6 INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE | 32 |
| 4.7 PREVERJANJE HIPOTEZ..... | 46 |
| 4.8 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI | 48 |
| 5 ZAKLJUČEK | 53 |
| LITERATURA IN VIRI | 56 |
| PRILOGE | 58 |

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

| | |
|--|----|
| Grafikon 1: Struktura anketirancev po spolu | 30 |
| Grafikon 2: Struktura anketirancev po starosti | 31 |
| Grafikon 3: Struktura anketirancev po izobrazbi | 31 |
| Grafikon 4: Struktura anketirancev glede na trajanje pogodbe o zaposlitvi..... | 32 |
| Grafikon 5: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij klime | 33 |
| Grafikon 6: Dimenzija nagrajevanja..... | 34 |
| Grafikon 7: Dimenzija razvoja kariere | 35 |
| Grafikon 8: Dimenzija poznavanja poslanstva in vizije..... | 36 |
| Grafikon 9: Dimenzija komuniciranja in informiranja | 37 |
| Grafikon 10: Dimenzija organiziranosti | 38 |
| Grafikon 11: Dimenzija vodenja | 39 |
| Grafikon 12: Dimenzija izobraževanja in usposabljanja | 40 |
| Grafikon 13: Dimenzija inovativnosti in iniciativnosti | 41 |
| Grafikon 14: Dimenzija motivacije..... | 42 |
| Grafikon 15: Dimenzija pripadnosti | 43 |
| Grafikon 16: Dimenzija odnosa do kakovosti | 44 |
| Grafikon 17: Dimenzija notranjih odnosov | 45 |
| Grafikon 18: Zadovoljstvo s posameznimi dejavniki dela | 46 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v | 3 |
| Slika 2: Organizacijska shema Zavarovalnice Triglav, d.d. Območna enota Ljubljana | 28 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Prikaz najpomembnejših razlik med kulturo in klimo..... | 6 |
| Tabela 2: Število sodelujočih organizacij v SiOK | 10 |

KAZALO PRILOG

| | |
|-------------------------------------|----|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik | 58 |
|-------------------------------------|----|

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

| | |
|------|--------------------------------|
| SiOK | Slovenska organizacijska klima |
| ZT | Zavarovalnica Triglav, d. d. |

1 UVOD

Eden izmed pomembnih dejavnikov za dobro in učinkovito delovanje organizacije ter hkrati konkurenčna prednost je ugodna organizacijska klima. Z rednim merjenjem klime se ugotovi trenutno stanje, identificira njene prednosti in slabosti ter v nadaljevanju poišče možnosti za izboljšanje klime ter hkrati uspešnosti in učinkovitosti organizacije. S pomočjo raziskovanja klime vodstvo prejme tudi povratne informiranje o tem, kako dobro se izpolnjujejo potrebe in pričakovanja zaposlenih. Zaposlenim se mora omogočiti, da opravljajo svoje delo z zadovoljstvom in da ne razmišljajo o boljših pogojih v drugem podjetju. Naloga vodstva je pripraviti akcijski načrt za uresničitev sprememb na področjih, ki jih zaposleni zaznavajo kot kritična. Vodstvo se mora zavedati, da je spreminjanje klime dolgotrajen proces, ki ga je treba stalno spremljati in vzdrževati.

Namen diplomskega dela je ugotoviti stanje organizacijske klime znotraj oddelka premoženjskih škod v Zavarovalnici Triglav, d. d. Klima na nivoju organizacije je lahko ugodna, toda vprašanje je, ali je ugodna tudi znotraj oddelka. Da bi se lahko pravočasno izognili slabi klimi, nizki stopnji zadovoljstva in motivacije, ju je potrebno vsakoletno spremljati. Skladno z rezultati raziskave je treba sprejeti akcijski načrt ukrepov za razvoj zelene klime.

Cilji diplomskega dela so naslednji:

- podrobneje proučiti teoretična izhodišča organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in osnovnih dimenzij organizacijske klime, ter te povezati v raziskavi o stanju klime med zaposlenimi;
- rezultate raziskave v oddelku premoženjskih škod primerjati z rezultati pretekle raziskave na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d.;
- opozoriti na določena kritična področja v oddelku oziroma dimenzije organizacijske klime, ki so šibkejše in negativno odstopajo od povprečja Zavarovalnice Triglav, d. d.;
- predstaviti prednosti oddelka v povezavi s posameznimi dimenzijami klime, ki so ocenjene boljše kot v Zavarovalnici Triglav, d. d.;
- na podlagi ugotovitev raziskave podati nujne ukrepe za izboljšavo stanja;
- rezultate raziskave predstaviti zaposlenim in vodji oddelka premoženjskih škod.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu je prikazan pojem organizacijske klime ter osnovne dimenzije klime, ki so: motivacija, nagrajevanje, strokovno usposabljanje, organiziranost, pripadnost, inovativnost in iniciativnost, poslanstvo in vizija, vodenje, odnos do kakovosti, razvoj kariere, komuniciranje in notranji odnosi. V nadaljevanju je podrobneje opredeljeno zadovoljstvo zaposlenih. V empiričnem delu so prikazani rezultati raziskave stanja klime in zadovoljstva zaposlenih v oddelku premoženjskih škod. Rezultati posameznih dimenzij klime v omenjenem oddelku so primerjani z rezultati klime na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d. Na podlagi primerjave analiz obeh merjenj so prikazane posamezne razlike med oddelkom

premoženjskih škod in Zavarovalnico Triglav, d. d. S pomočjo raziskave je bilo analizirano obstoječe stanje v oddelku premoženjskih škod, identificirana so posamezna odstopanja glede na preteklo raziskavo, ugotovljene so prednosti in kritične točke znotraj oddelka ter vzroki za obstoječe stanje, v zaključku pa so podani ukrepi za njegovo izboljšanje.

Za merjenje organizacijske klime zaposlenih je bila uporabljena metoda pisnega anketiranja. Glede na to, da so se rezultati raziskave v oddelku premoženjskih škod primerjali z rezultati raziskave na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d., je bil uporabljen standardni vprašalnik za merjenje klime in zadovoljstva v organizacijah, ki so vključene v SiOK (Slovensko organizacijsko klimo).

Pri raziskovanju je bila uporabljena deduktivna metoda oziroma metoda sklepanja, s katero se na osnovi teoretičnih izhodišč pride do določenih spoznanj, ki so podlaga za predlagane rešitve oziroma ukrepe. Pri raziskovanju zgoraj omenjene problematike so upoštevane osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, kar pomeni, da se poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov, posamezne ugotovitve med seboj primerjajo, vrednotijo in ustrezno interpretirajo. Z metodo kompilacije so povzeta opazovanja, spoznanja, stališča, sklepi in rezultati avtorjev, ki pišejo na temo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Glede na teoretična spoznanja in opravljeno analizo raziskave o stanju organizacijske klime zaposlenih znotraj oddelka premoženjskih škod v primerjavi z rezultati raziskave na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d., se preverjajo naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: V oddelku je najvišje ocenjena dimenzija medsebojnih odnosov.

Hipoteza 2: V oddelku premoženjskih škod je najnižje ocenjena dimenzija nagrajevanja.

Hipoteza 3: Med zaposlenimi v oddelku premoženjskih škod je nižja stopnja pripadnosti, kot med zaposlenimi na nivoju Zavarovalnice Triglav, d.d.

Hipoteza 4: Povprečna vrednost organizacijske klime v oddelku je nižja od povprečne vrednosti klime konec leta 2009 na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d.

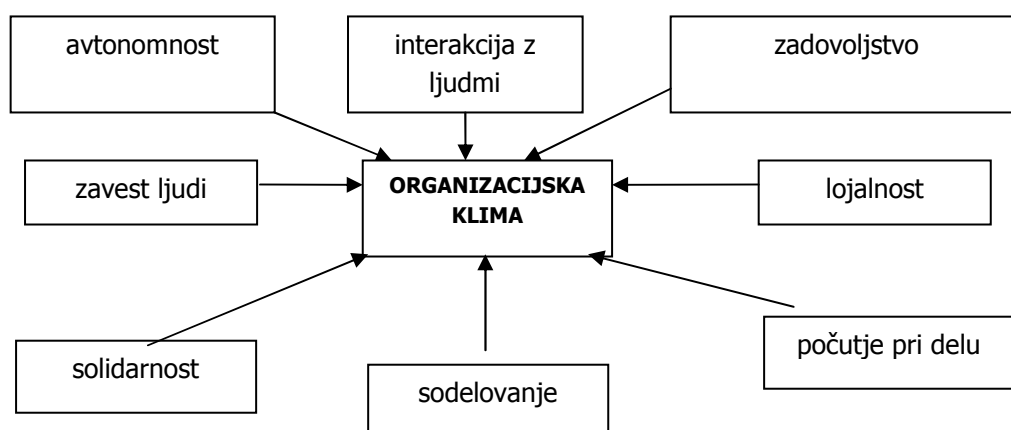
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

»Organizacijsko klimo definiramo kot t. i. psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov.« (Mihalič, 2008b, str. 7.)

Slika 1 prikazuje elemente sistema organizacijske klime, ki vključujejo dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti sodelovanja, solidarnosti, zavzetosti, lojalnosti, motiviranosti in podobno, ki pa so podrobneje opredeljene v nadaljevanju poglavja.

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: Mihalič (2008b, str. 7).

Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Pojem klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Na ta način naj bi posamezniki in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjali klimo, ki je pomembna za posameznika in organizacijo. Klima tako zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (po Lipičnik, 1998, str. 73).

»Razvoj zelene organizacijske klime je namreč izjemno dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo.« (Mihalič, 2008b, str. 8.)

Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja in zaznavanja medsebojnih odnosov v organizaciji. Predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji, niz predpostavk, verovanj, vrednosti in norm, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj posameznega oddelka. Klima je prisotna in obstaja v delovnem okolju. Vsaka organizacija je edinstvena (po Cerar Esih, 2008, str. 9).

Organizacijska klima je torej tako imenovani okvir, ki obkroža delo in temelji na predstavi o organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura in kapital (po Jones, 1995, str. 25).

Organizacijsko klimo ustvarjajo vsi z medosebnimi odnosi, vendar so zanjo najbolj odgovorni vodilni delavci, ki pa jo pogosto podcenjujejo in zanemarjajo. Ne sme se pozabiti, da dobro delovno vzdušje ugodno vpliva na zdravje in počutje zaposlenih. Klimo lahko opazujemo ločeno po različnih področjih: motivacijska klima, produktivna klima, inovacijska klima in podobno (po Radič-Brglez, 2000, str. 10).

Klima je okolje, v katerem nastajajo odnosi med posamezniki. Močno vpliva na kakovost in uspešnost dela. Na klimo vplivamo z ustrežno opremo in sredstvi, najpomembnejša pa je zainteresiranost vodilnih za izgrajevanje pozitivne in ustvarjalne klime (po Radič Berglez, 2000, str. 10).

Organizacijska klima ima neposredne in posredne vplive na uspešnost organizacije. Povezanost med kulturo, klimo in uspešnostjo je celo tako močna, da je v praksi dejansko nemogoče zaslediti primer, kjer bi imela določena organizacija nespodbudno klimo ter obenem dosegala visoko raven uspešnosti. Vse organizacije so namreč uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo. Organizacijska klima pa je uspešna le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna. Klima ima pomembno vlogo tako pri podpori strategije, vizije, politike in ciljev kot pri podpori izvajanja načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. V tem kontekstu je odločilnega pomena, ali je klima uspešna, zato je informacija o stanju klime in kulture ena izmed najdragocenejših informacij o stanju organizacije (po Mihalič, 2008b, str. 106).

Posledica dobre klime so tudi zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva se povečuje tudi število inovacij in kakovosti. Dobra organizacijska klima ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi. Zadovoljni zaposleni pa so predpogoj za uspešnost organizacije. Ljudje, ki delajo skupaj in med njimi vlada zaupanje in spoštovanje, dosegajo dobre rezultate, njihova storilnost pa je višja. To pa prinaša podjetju ugled, ki se največkrat kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku (po Cerar Esih, 2008, str. 17–18).

Organizacijska klima ima močan vpliv na človeka. Zelo pomembno je spoznanje, da se človek klimi lahko prilagodi. Dober in zanesljiv delavec bo učinkovit, iskal bo nove rešitve, zadovoljen bo, da prispeva svoj delež. Zato je pomembno izgrajevati pozitivno klimo in jo

tudi gojiti. Ljudje pa se na splošno upirajo spremembam, tudi tistim na bolje. Zato je treba ljudi pripraviti nanje in jim dati čas (po Radič-Berglez, 2000, str. 12–13).

Klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Zaposleni, ki delajo skupaj in je med njimi vzdušje obojestranskega zaupanja, običajno dosegajo boljše rezultate, njihova storilnost pa bo večja. Organizaciji to prinaša ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku (po Adizes, 1996, str. 268).

Opozoriti je treba na dejstvo, da mnogi pojma organizacijska klima in kultura ne ločijo, kar pa ni pravilno. Organizacijska kultura in klima se razlikujeta glede na to, na kakšen način sta integrirani v organizacijo. Kultura in klima sta namreč bolj povezani z različnimi skupinami elementov organizacije. Tako je kultura bolj povezana na strateške, globalne in systemske elemente, klima pa bolj na operativne in procesne elemente. Posamezni elementi tudi zato bolj izrazito vplivajo na kulturo in drugi bolj na klimo. Pri klimi gre torej za večjo medsebojno povezanost s procesi, postopki, politiko, kratkoročnimi cilji, internim okoljem in načini poslovanja organizacije. Za vsako organizacijo pa sta tako klima, kot kultura enakega pomena (po Mihalič, 2008b, str. 11–13).

Organizacijska kultura ne proučuje zadovoljstva ljudi, temveč temeljne načine reševanja problemov v organizaciji. Tako klima kot kultura vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta obenem posledica tega obnašanja. Razlike med kulturo in klimo pa so zlasti naslednje (po Možina et al., 1994, str. 191 in Ivanko, 2004, str. 275):

- organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, izvir kulture pa je v etnologiji in antropologiji;
- cilj kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj in prepričanj, medtem ko je pojem klime usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji, je opisen;
- klima ima izvor v psihologiji, kultura pa v antropologiji;
- cilj kulture je razumevanje vrednosti, cilj klime pa razumevanje realnosti.

Kot je prikazano v tabeli številka 1, so temeljne razlike med kulturo in klimo naslednje (po Mihalič, 2008b, str. 10–11):

Tabela 1: Prikaz najpomembnejših razlik med kulturo in klimo

| ORGANIZACIJSKA KULTURA | ORGANIZACIJSKA KLIMA |
|----------------------------|-------------------------|
| Višja stopnja trajnosti | Nižja stopnja trajnosti |
| Usmerjenost v preteklost | Usmerjenost v sedanost |
| Slabša prepoznavnost | Dobra prepoznavnost |
| Vežanost na strateški nivo | Vežanost na taktiko |
| Sistemski pomen | Procesni pomen |
| Počasno spreminjanje | Hitro spreminjanje |
| Globok konstrukt | Zgolj odsev stanja |
| Zahtevno upravljanje | Enostavno upravljanje |
| Globalna usmerjenost | Lokalna usmerjenost |

Vir: Mihalič (2008b, str. 10–11).

Osnovna razlika med kulturo in klimo je v viru nastanka. Skupna točka obeh je v tem, da obe poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in proučujeta posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (po Černetič, 2008, str. 288).

2.2. PROJEKT UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Temeljni namen upravljanja klime v organizaciji je, da se razvoj klime ne prepušča nenadzorovanemu samorazvoju, temveč da se k razvoju pristopi načrtno, sistematično in celostno. Namen je torej razvoj ustrezne klime, ki bo pozitivno in spodbudno delovala na posameznika kot na celotno organizacijo. Ključni cilj projekta je vzpostavljena, razvita in vzdrževana klima, ki omogoča splošen napredek. Osnovne izvedbene stopnje v celotnem procesu projekta so naslednje (po Mihalič, 2008b, str. 112):

- izdelava teoretičnih osnov in ciljev upravljanja;
- priprava metodologije in posnetek stanja;
- predstavitev koncepta vodstvu;
- izvedba posnetka stanja z merjenjem klime;
- analiza meritev ter izdelava poročila;
- predstavitev rezultatov vodstvu ter vsem zaposlenim;
- zbiranje predlogov, idej in zamisli za izboljšanje stanja;
- opredelitev zelenega stanja in določitev smernic spreminjanja;
- izdelava akcijskega načrta in določitev ciljev;
- izvajanje akcijskega načrta tudi v praksi.

Ključni mejniki v procesu izvajanja projekta upravljanja organizacijske klime so naslednji štirje (po Mihalič, 2008b, str. 113):

- izvedena usposabljanja o klimi za vodstvo in vse zaposlene;
- merjenje klime;
- ustrezen akcijski načrt klime;
- doseganje ciljev razvoja zelenega stanja.

V projektni dokumentaciji se okvirno določi tudi časovno trajanje projekta kot tudi posameznih ključnih faz projekta. Terminski načrt je vsekakor odvisen od velikosti organizacije, stanja klime ter drugih dejavnikov. Priporočljivo je, da je vodja projekta upravljana klime vodstvo organizacije. Koordinator in ključni izvajalec projekta pa je oddelek za razvoj človeških virov in človeškega kapitala. Ključni nosilci izvajanja akcijskega načrta upravljanja klime so neposredni vodje, z aktivnim sodelovanjem vseh zaposlenih. Sredstva za izvedbo projekta so odvisna od velikosti organizacije, v največji meri pa od uporabljenih ukrepov za spreminjanje klime v zeleno smer (po Mihalič, 2008b, str. 114).

Organizacije se ne razlikujejo le po strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje vzbujajo pri ljudeh, te razlike pa so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo nezadovoljstvo (po Glimer, 1968, str. 60).

Pomembno je, da se že v sami projektni dokumentaciji določi načine in oblike uporabe rezultatov projekta. Izvedba merjenja klime, ki bo sama sebi v namen, je namreč nesmiselna. V tem kontekstu se je treba že vnaprej zavezati k aktivni uporabi rezultatov projekta pri odločanju, uvajanju sprememb, izvajanju drugih projektov, spremljanju učinkov in podobno. Rezultati projekta bodo namreč v pomoč predvsem vodstvu pri vseh odločitvah, ki so vezane na posameznike, tim, skupino, posamezen oddelek ali celotno organizacijo (po Mihalič, 2008b, str. 114).

2.3. PROUČEVANJE IN MERJENJE KLIME

Celotno preučevanja in merjenje klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake (po Lipičnik, 1998, str. 77–78):

- Pripravljalna dela: vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja, uporabe podatkov in podobno. Vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klime.
- Sestava vprašalnika: raziskuje se, katere dimenzije klime so tiste, ki se uporabljajo pri proučevanju klime in sestavljanju trditve, katerih vsebina naj izhaja iz problematike določene organizacije. Ob vsaki trditvi se tako ponudi možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje z navedeno trditvijo. Izkušnje so pokazale, da je najbolje, če se osebi ponudi trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov.
- Zbiranje odgovorov: posamezniki vpisujejo odgovore na trditve po vnaprej določenih navodilih. To ni tako zahtevno, čeprav se pogosto pojavlja problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcije v primeru, da

bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Ta problem se lahko odpravi na ta način, da se anketirancem zagotovi anonimnost.

- Analiza odgovorov: tukaj je zelo pomembno, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča različne statistične analize, s katerimi se lahko zazna značilne dimenzije klime. Dobra analiza je namreč v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- Predstavitev rezultatov: tu je treba biti še posebno previden, saj se lahko zgodi, da so rezultati proučevanja klime precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik doživljal situacijo precej drugače kot večina v organizaciji, da se klimi še ni prilagodil ali pa da tega zavestno noče.
- Načrtovanje akcij: iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ciljev ustrezen ali neustrezen.

»Merjenje organizacijske klime je za menedžment pomembno tudi zato, ker tako pridobi povratne informacije o tem, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Nenazadnje je naloga menedžmenta pripraviti akcijski načrt za uresničitev sprememb na področju ravnanja s človeškimi viri.« (Kos Knez, 2009, str. 7.)

Na začetku so organizacijsko klimo ugotavljali s pomočjo proučevanja zgodb in ritualov. Kasneje so za to uporabljali vprašalnike, na podlagi katerih so ocenjevali pričakovanja delavcev. Klimo je težko sistematično meriti, saj je njeno ugotavljanje na podlagi lastnega doživljanja situacije zelo nezanesljivo. Merjenje klime je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta. Pomembno se je zavedati, da pri merjenju ne gre le za zbiranje podatkov, temveč tudi za iskanje možnosti za izboljšanje (po Cerar Esih, 2008, str. 14).

Merjenje organizacijske klime se izvaja vsaj enkrat letno ter obenem tudi med in po uvajanju večjih sprememb v organizaciji. Merjenje se izvaja na celotni populaciji. Slednje nam ne bo zagotovilo le absolutnosti rezultatov, temveč bo že samo merjenje zelo pozitivno vplivalo na zaposlene. Odločitev vodstva sporoča zaposlenim, da sta posameznik in njegovo mnenje pomembna. V splošnem pa lahko temeljne vzroke za potrebo po merjenju klime poiščemo v naslednjih dejstvih (po Mihalič, 2008b, str. 44):

- s spreminjanjem zunanjega in notranjega okolja organizacije lahko postanejo posamezni elementi klime neustrezni in kot lahko taki ovirajo uspešno rast in nadaljnji razvoj organizacije;
- vsaka sprememba povzroči spremembo klime ter vsaka sprememba klime povzroči spremembe na ostalih področjih;
- rezultati meritev klime služijo kot osnova za optimalno odločanje na vseh segmentih organizacije.

»Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Pri tem se postavljata predvsem vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja.« (Lipičnik, 1998, str. 79.)

V praksi se pojavlja več načinov spreminjanja klime (po Lipičnik, 1998, str. 79):

- klima se spreminja nezavedno, nekontrolirano, nenadzorovano, kar sama od sebe. Gre za klimo, ki kasneje ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje lahko povzroči nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega;
- spreminjanje klime, ko se z navodili in predpisi poskuša uravnavati vedenje posameznikov;
- spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, dokazovanjem in prepričevanjem.

Danes torej obstajajo številni načini spreminjanja klime, vendar je treba v vsakem primeru upoštevati osnovni model spreminjanja klime, ki vključuje naslednje temeljne faze postopka (po Mihalič, 2008b, str. 72–73):

- pridobivanje konsenza o zavezanosti spremembam s strani vodstva;
- izvedba sestanka z najširšo skupino udeležencev procesa preobrazbe;
- preverjanje, ali se vrednote podskupin ujemajo s celotno skupino;
- kategorizacija predpostavk glede na spodbujevalni ali zaviralni učinek;
- poročanje o identificiranih postavkah;
- končna skupna analiza.

Ni dovolj, da potrebe po spremembah spozna le vodstvo, postati mora prepričanje vseh. To spoznanje lahko vodstvo pospešuje na različne načine (po Schein, 1993, str. 88–89):

- ustvarjanje občutka krivde ali strahu;
- ustvariti psihološko varnost.

»Spremembe organizacijske klime so pogojene z življenjskim ciklom organizacije. Ko se določena organizacija znajde v težavah, je nujna sprememba organizacijske klime. Spreminjanje klime pa je težak in zapleten proces. Poleg tega se morajo zaposleni določeni spremembi klime prilagoditi.« (Cerar Esih, 2008, str. 16.)

Pri načrtovanju klime je treba definirati, kakšna naj bo zelena klima. Načrtovana klima je odvisna od vsake organizacije posebej. V okviru načrtovanja organizacijske klime je treba natančno opredeliti, kakšna naj bo klima, ki jo želimo doseči. Pri njenem načrtovanju je smiselno upoštevati naslednje (po Mihalič, 2008b, str. 63–64):

- zelena klima naj odseva možnosti internega in eksternega okolja;
- klimo načrtujemo kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno;
- zelena klima naj bo v podjetju definirana soglasno;
- načrtovana klima naj bo vedno povsem v skladu z zeleno klimo organizacije;
- zelena klima naj dovolj upošteva izmerjeno stanje dimenzij.

2.4. PROJEKT SLOVENSKE ORGANIZACIJSKE KLIME – SiOK

Na pobudo nekaterih slovenskih organizacij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih organizacij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima). Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega

vprašalnika, ki bi na podlagi izkušenj sodelujočih organizacij najbolje »izmeril« organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter omogočal tudi primerjavo med organizacijami v Sloveniji. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. V zadnjih treh letih je v projektu vsako leto sodelovalo več kot 100 slovenskih organizacij in tudi nekatere organizacije iz tujine. Še posebej je projekt zaživel na Hrvaškem, kjer se prav tako konstantno izvaja že od leta 2003 in je poimenovan HrOK (po Biropraxis, 2011).

V projekt lahko pristopijo organizacije, ki želijo z merjenjem organizacijske klime ter zadovoljstva pridobiti ali razjasniti vpogled v svojo organizacijo na področju subjektivnih zaznav ter zadovoljstva zaposlenih. V devetih letih merjenja organizacijske klime se je v podatkovni bazi zbralo veliko število podatkov, ki so bili osnova za statistične analize in posledično za pomembne ugotovitve. Z izvajanjem projekta SiOK so pričeli v letu 2001. Takrat je v njem sodelovalo 26 večjih slovenskih organizacij, v letu 2008 pa je sodelovalo že 98 najvidnejših slovenskih organizacij. Do sedaj je v projektu sodelovalo okrog 180 organizacij, ki so večinoma sodelovale periodično. V projekt lahko pristopijo organizacije, ki želijo z merjenjem organizacijske klime ter zadovoljstva pridobiti ali razjasniti vpogled v svojo organizacijo na področju subjektivnih zaznav ter zadovoljstva zaposlenih glede različnih vidikov dela (po Biropraxis, 2011).

Sodelujejo lahko organizacije iz najrazličnejših panog. Do sedaj so se v okviru projekta oblikovale panoge trgovina, banke, zavarovalnice, javni sektor, kovinsko predelovalna industrija, kemična industrija, elektro industrija, storitve, farmacija, živilska industrija, turizem, proizvodnja (po Biropraxis, 2011).

Kot prikazuje tabela 2, je bilo število sodelujočih organizacij v Sloveniji glede na posamezna leta različno (po Biropraxis, 2011):

Tabela 2: Število sodelujočih organizacij v SiOK

| LETO | ŠTEVILO ORGANIZACIJ |
|---------|---------------------|
| 2001 | 26 |
| 2002 | 51 |
| 2003 | 62 |
| 2004 | 90 |
| 2005 | 93 |
| 2006 | 125 |
| 2007 | 117 |
| 2008 | 98 |
| SKUPAJ: | 662 |

Vir: Biropraxis (2011).

V SiOK na eni strani sodelujejo svetovalne hiše, ki so v sodelovanju pripravile standardizirano metodologijo in so tudi izvajalci raziskave, ter organizacije, v katerih se merjenje klime izvaja. Zaželeno je, da se projekt izvaja vsako leto. V SiOK vključena organizacija dobi poleg skupnega tudi primerjalno poročilo s komentarjem. Komentar posameznih rezultatov ne vsebuje akcijskega načrta za podjetje. Ta se lahko vključuje v poročilo, če se podjetje odloči za poglobljeno analizo, ki pa ne sodi v SiOK in je predmet dodatnega dogovora s svetovalno organizacijo. Za pridobivanje novih poznanstev in rešitev je primerna tudi vsakoletna konferenca SiOK (po Kunšek, 2003, str. 24).

»Vprašalnik SiOK vsebinsko predstavlja dobro osnovo za merjenje in primerjavo klime v določenih slovenskih podjetjih.« (Cerar Esih, 2008, str. 20.)

2.5. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

»Dimenzije organizacijske klime določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v projekt SiOK, so naslednje (Cerar Esih, 2008, str. 19):

- poznavanje poslanstva, vizije in vrednot;
- vodenje;
- odnos do kakovosti;
- inovativnost in iniciativnost;
- pripadnost podjetju;
- motivacija;
- komuniciranje;
- strokovna usposobljenost in permanentno izobraževanje;
- kariera;
- nagrajevanje;
- notranji odnosi;
- organiziranost.

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri proučevanju klime se organizacije srečujejo z določenimi posebnostmi. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne, saj so vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, vedno prisotne, vprašanje je le, katere organizacije zanimajo. Zato je treba o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Pred preučevanjem klime je treba torej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem se ne sme izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki organizacijo zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za proučevanje. Če se ne ugotovi zasičenosti z določenimi dimenzijami klime pri ljudeh, ali pa je nasičenost šibka, se lahko predpostavi, da za dimenzije ni posebna značilnost klime v tistem okolju (po Lipičnik, 1998, str. 75–76).

V nadaljevanju diplomskega dela je podrobneje opredeljenih vseh 12 dimenzij klime, ki so kasneje s pomočjo vprašalnika, ki se uporablja pri projektu SiOK, analizirane tudi v empiričnem delu.

Pri pojmi **vizija in poslanstvo** prihaja do prekrivanja. Vizija je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev. Vizija se bolj navezuje na prihodnost, poslanstvo pa na sedanost. Vizija je pogosteje spremenjena. Ko se doseže, jo je treba spremeniti. Poslanstvo ostaja nespremenjeno dalj časa. Vizija predstavlja usmeritve, obenem pa motivira. S poslanstvom organizacija utemelji razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo organizacije določa njegovo identiteto, vrednote in prihodnost (po Rozman et al., 1993, str. 92–93).

Vizija je način komuniciranja vodstva, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo organizacije. Nastajanje vizije je celovit proces. Organizacija brez vizije pomeni, da so zaposleni brez razvoja. Poslanstvo organizacije se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti. Določa se na podlagi presoje ob upoštevanju smotrov. S poslanstvom se opredeli poslovni predmet, tehnologijo organizacije in družbeno odgovornost (po Možina et al., 2002, str. 12–13).

V namen izboljšanja stanja dimenzije razumevanja in udejanja poslanstva in vizije v okviru klime, je priporočljivo izvajati naslednje ukrepe (po Mihalič, 2008b, str. 79):

- občasni strateški sestanki, na katerih naj vodstvo zaposlenim predstavi vizijo, cilje in aktualne spremembe;
- vodje naj usklajujejo zahtevane cilje organizacije in zelene cilje s strani posameznika;
- cilje oddelka sprejemati le v soglasju z zaposlenimi v oddelku;
- pri določanju razvojne strategije naj sodelujejo tudi ostali zaposleni.

Vizija je zelena slika organizacije v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo bolj trudili. Poslanstvo organizacije določa bistvo poslovanja organizacije, obravnava temeljna prepričanja in vrednote. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z organizacijo. Le če zaposleni poznajo vizijo in cilje, so pripravljeni dograjevati svoje znanje (po Černetič, 2008, str. 301).

Vodenje Rozman in ostali (1993, str. 201) opredelijo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Skupaj z drugimi funkcijami menedžerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti organizacije kot celote in njegovih delov. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi strani pa ga določa. Vodenje je tako lahko (po Rozman et al., 1993, str. 201):

- medosebno, kjer se vpraša, kako lahko posamezen vodja vpliva na sodelavce,
- organizacijsko, kjer se vpraša, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotni organizaciji se lahko podpre vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem.

»Skrivnost uspešnega menedžmenta so zadovoljene potrebe sodelavcev, uspešno vplivanje nanje in pozitiven odnos do njih. Ljudje, ki so v svojih potrebah nedojemljivi za vplive in negativno doživljanje, so slabi sodelavci. Uspešen menedžer se zaveda, da so poleg njegovih potreb pomembne tudi potrebe njegovih sodelavcev. Ve, kako mora vplivati na sodelavce, da si ti začnejo želeči, kar si želi sam. Tak menedžer zna v svojih sodelavcih odkrivati dobro in pozitivno in s tem tudi povezuje svoje zahteve in priporočila.« (Brajša, 1996, str. 77.)

Pomembna lastnost uspešnih vodij je izraznost in pomeni kompleksno sposobnost oz. večino oddajanja znakov, informacij in sporočil, ki imajo določen pomen. Med ključne sposobnosti sodi inteligentnost. Posebno pomembni v tem okvirju sta besedna fluentnost (tekočnost – sposobnost lahkotne produkcije besed) in raznolikost besednih izrazov. Izraziti vodje dajejo svojemu izrazu tudi posebno osebno noto. Imajo značilno zunanjo samopodobo, svojstven humor, besednjak in odnos do določenih ljudi in institucij. Po teh znakih so hitro opazni in prepoznavni (po Kovač et al., 2004, str. 82).

V namen izboljšanja stanja dimenzije vodenja v okviru klime, je priporočljivo izvajati naslednje ukrepe (po Mihalič, 2008b, str. 79):

- aktivno sodelovanje vseh zaposlenih pri pomembnejših odločitvah;
- redna izobraževanja in usposabljanja neposrednih vodij za nadgrajevanje veščin;
- vodje naj gradijo svojo avtoriteto s strokovnostjo in dobrim zgledom;
- načrtno uvajanje demokratičnega vodenja in odpravljanja avtoritativnega.

Na klimo organizacije pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja. Vodstvo organizacije je v rokah določenega števila ljudi in če je usklajeno, tedaj vsak ve, kaj, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost povzroči ugodno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Slaba usklajenost vodstva povzroči napake med oddelki in proizvodnjo, posledica pa so spori in slaba klima (po Černetič, 2007, str. 303).

Motiviranje je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega delovnega (poslovnega) življenja in doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v organizaciji, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti. Je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (po Uhan, 2000, str. 11).

Cilj motiviranja je ohraniti obstoječe vedenje in ga okrepiti ali spremeniti v novo obliko ali drugačno kakovost. To je sprememba smeri, oblike in stopnje vedenja. Z motiviranjem se neko vedenje usmerja, kanalizira ali ohranja (po Brajša, 1996, str. 64).

Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo. Na motivacijo najbolj vplivajo trije dejavniki (po Lipičnik, 1997, str. 160):

- razlike med posamezniki;

- lastnosti dela;
- organizacijska praksa.

Vodja mora kot motivator upoštevati naslednje (po Cimerman et al., 2003, str. 57–58):

- zavedati se je treba potreb svojih podrejenih in jim olajšati njihovo zadovoljevanje;
- upoštevati, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih trenutkih;
- se z uporabo nagrad in sankcij pravično odzivati na vedenje zaposlenih;
- zavedati se, da cilji uspešno motivirajo šele takrat, ko sodelavci prejemajo ustrezne povratne informacije glede dela;
- spodbujati ustvarjanje zavzetosti za delo in doseganje ciljev ter pripravljenost za sodelovanje in pomoč.

V organizacijah s fleksibilnim načinom organiziranosti lahko motivirajo zaposlene in spodbudijo njihovo sodelovanje pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Delo v teh organizacijah je namreč oblikovano tako, da pomeni izziv in pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene, poleg tega je tudi raznoliko in zanimivo. Za svoje delo so ustrezno nagrajeni s plačo in ostalimi posebnimi nagradami, ki so izraz pozornosti do posameznikovih uspehov (po Černetič, 2007, str. 256).

Motivacija je tesno povezana na eni strani s potrebami in doseganjem ciljev na drugi. V motiviranju se tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi, ki so lahko namerna ali formalna, lahko pa tudi neformalna (po Rozman et al., 1993, str. 135).

Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšše kakovostne kriterije. S to dimenzijo klime se ugotavlja, ali se zaposleni zavedajo, da so odgovoren in vpliven člen tako pri ravnanju z okoljem, kot pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja se tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v organizaciji (po Černetič, 2007, str. 299).

»Odnos do kakovosti je v vsakem podjetju nujna komponenta. Danes v svetu vladajo vse ostrejšše zahteve, ki vodijo k bolj kakovostnemu delu. Ravno vloga zaposlenega pri zagotavljanju kakovosti je tu zelo pomembna, zaposlenega je potrebno postaviti celo v središče dogajanja.« (Cerar Esih, 2008, str. 22.)

Prava kakovost se ustvarja takrat, ko vsak od zaposlenih opravlja svoje delo, kot najbolje zna. Zagotavljanje kakovosti pomeni, da ljudi pripravimo do tega, da bodo bolje opravljali vsa dela, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru. Zagotavljanje kakovosti obsega vse načrtovane vodene dejavnosti, ki so potrebne za pridobitev primernega zaupanja. Kakovost ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje organizacije. Pri odnosu do kakovosti se ne sme pozabiti na njen notranji in zunanji vidik, kajti oba morata biti usklajena (po Kos Knez, 2001, str. 13).

Inovativnost je podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja in preživetja, tako osebnega kot narodnega. S to dimenzijo klime se ocenjuje ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije niso le stvar vodstva, temveč vseh zaposlenih v organizaciji, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. Inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. Inovacija je vsaka nova zamisel, ki obeta korist. Inovacije so tržne in vsebinske. Tržne so tiste rešitve, katere kupci priznajo ali odkupijo, ker jim pomenijo novost. Vsebinske pa so tiste rešitve, ki z uporabo prinašajo dobiček ali boljši ekonomski rezultat. Z vprašalnikom SiOK se skuša ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa organizacije do napak med preizkušanjem novih načinov dela (po Černetič, 2007, str. 300).

»V razvoju človeškega kapitala ima vodilno vlogo inoviranje, zato je potrebno vse zaposlene, ne glede na nivo njihovega delovnega mesta v organizacijski strukturi, sistematično spodbujati k inovativnemu razmišljanju in splošni ustvarjalnosti ter stalno navduševati zaposlene za permanentno ustvarjalno razmišljanje, generiranje idej, predlogov in zamisli ter vzporedno sistematično iskanje novih in boljših načinov dela, organiziranja, vodenja in podobno.« (Mihalič, 2006, str. 212).

V namen izboljšanja stanja dimenzije inovativnosti in iniciativnosti Mihaličeva (2008b, str. 90) priporoča uvedbo naslednjih ukrepov:

- nagrajevanje inovativnosti in samoiniciativnosti zaposlenih;
- vodje naj spodbujajo zaposlene, da prevzamejo iniciativo;
- težiti k stalnemu iskanju novih načinov dela;
- najboljše ideje naj se uvajajo tudi v praksi;
- inovativnost zaposlenih se vedno upošteva tudi pri napredovanju zaposlenih;
- uvesti sisteme načrtnega zbiranja in tudi uvajanja idej.

Najboljši način vzpodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja je nagrajevanje. Inovativnost mora biti v vsaki organizaciji eno izmed ključnih meril uspešnosti posameznika ali skupine. Vse koristne predloge za izboljšave je treba nagrajevati in izpostavljati. Predvsem v tujih organizacijah obstoji velika povezanost med inovativnostjo in denarnimi ter nendenarnimi nagradami (po Mihalič, 2006, str. 213).

Pojem inovacije se navadno povezuje s procesom uvajanja novosti. Inovacije so tisto, kar omogoča boljše zadovoljevanje potreb. Bistveni pomen inovacij gre povezovati s tem, da lahko organizacije trajneje ohranijo svojo konkurenčno sposobnost le na podlagi inovacij (po Kavčič, 1998, str. 173).

V okviru projekta SiOK se v okviru dimenzije **organiziranost** poskuša ugotoviti, ali v organizaciji zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje ter razumejo svoje mesto in odgovornost v organizacijski shemi (po Černetič, 2007, str. 302).

Od vodij je odvisno, ali bodo znali delo za delavce organizirati zanimivo ali ne, zato obstajajo različne tehnike (po Torrington, 1991, str. 430–433):

- kroženje med delovnimi nalogami;
- širitev delovnih nalog;
- obogatitev dela.

»Naloga vsake organizacije je, da kar najbolj optimalno organizira delo in procese, da bi lahko dosegla in preseгла svoje cilje. Pri tem je seveda zelo pomembno, ali zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, kakšen je njihov položaj glede na organizacijsko strukturo in ali so njihove zadolžitve jasno opredeljene.« (Kos Knez, 2001, str. 12).

Organiziranje dela zajema zlasti razvijanje in izboljševanje tehnoloških postopkov, metod dela in delovnih razmer. Cilj je oblikovanje predmetov dela, izboljšati izrabo delovnih sistemov in prilagajanje dela človeku. Z organiziranjem delovnega mesta je povezana tudi organizacija delovnega okolja, s katerim moramo zagotoviti take razmere, ki ustrezajo potrebam zaposlenih (po Štefan Ivanko, 2004, str. 151).

Notranji odnosi temeljijo na zaupanju in odkritosti. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem. S to dimenzijo se preučuje tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno in si bodo medsebojno zaupali ter reševali konflikte (po Černetič, 2007, str. 302–303).

Če so medosebni odnosi klima, v kateri žive zaposleni, je pomembno vedeti, kakšna je in kaj je treba morda spremeniti. Da bi bila čim boljša, po možnosti ustvarjalna, bi bilo dobro vedeti za temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem kakšni naj bi bili, v skladu z dosedanjimi izkušnjami in raziskavami. Temeljne značilnosti medosebnih odnosov so (po Možina et al., 1994, str. 654–655):

- priznavanje različnosti – pomembno je priznavanje razlik in drugačnosti;
- vzajemnost odnosov – doseže se v dialogu, ki terja prilagodljivost;
- omogočanje osebnega izražanja – pravica do lastnega in samostojnega razvoja, do individualnosti;
- dajanje in sprejemanje povratnih informacij – brez povratnih informacij ni pravega odnosa;
- priznavanje nasprotij – popolna harmonija med ljudmi je lažna harmonija, družba brez nasprotij je lažna skupnost;
- preprečevanje dvopomenske situacije – kar se pripoveduje, se tudi misli in se tako tudi vede, naše stališče ustreza tistemu, kar sporočamo;
- brez kakršnega koli vsiljevanja – drugemu se ne vsiljuje tistega, česar ni;
- brez nehotene zlorabe drugega – za reševanje svojih notranjih konfliktov se ne sme podzavestno zlorabljati drugega.

Za medosebne odnose je značilno, da se upoštevajo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja. Seveda je to cilj, h kateremu je treba težiti (po Možina et al., 1994, str. 655).

Za dobre medsebojne odnose je pomembno tudi zaupanje. Omogoča uspešno sodelovanje ter prilagajanje in zmanjšuje možnosti nastanka konflikta. Zadovoljni delavci pa bodo bolj predani in več prispevajo k sami produktivnosti in uspešnosti organizacije (po Flaherty, 2000, str. 271).

»**Komunikacije** v organizaciji so lahko formalne ali pa neformalne. Prve so povezane z ravnalno strukturo in drugimi strukturami v podjetju. Neformalne komunikacije pa ne izvirajo iz vlog posameznikov v podjetju. Zadovoljujejo pa njihove potrebe, krepijo pripadnost v skupini in posredno vplivajo na uspešnost dela.« (Rozman et al., 1993, str. 229).

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacij je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo uspešnost organizacije. Zato je pomembna točnost 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. Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni s cilji organizacije (po Černetič, 2007, str. 304).

Pravočasne in točne informacije so eden izmed pogojev, da zaposleni dobro delajo. Povečujejo možnost pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih. Tako se lahko reče, da je komuniciranje pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev organizacije do vsakega zaposlenega. Poleg uspešnega neposrednega komuniciranja je pomembna tudi učinkovita izmenjava informacij (po Kos Knez, 2001, str. 20).

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človekovih dejavnostih, še posebej pa na njegovem delovnem mestu. Uspeh menedžerjev in njihovih organizacij je zelo odvisen prav od dobre komunikacije. Dober menedžer mora vedeti, kako poteka komunikacija, katere so ovire pri komuniciranju in kateri načini komuniciranja so najučinkovitejši. Brez uspešne komunikacije lahko menedžerji prav malo dosežejo. S stalnim informiranjem zaposlenih o strategiji in dolgoročnih ciljih se zaposleni bolj zavedajo svoje vloge in svojega prispevka k uspešnosti izvajanja strategije in doseganja ciljev (po Možina et al., 1994, str. 559).

Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa celo tudi posel. Zato si morajo organizacije **pripadnost zaposlenih** zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v organizaciji najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki

se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da dejalo v svoji organizaciji, bodo tudi v času težav stali organizaciji ob strani in ji pomagali (po Černetič, 2007, str. 300–301).

Dejstvo je, da želi imeti vsaka organizacija kakovostnega sodelavca, veliko vanj tudi vlaga. Problem pa se pojavi takrat, ko želi zaposleni iz organizacije oditi. Zato je zelo pomembno, da uspemo zadovoljiti potrebe in želje zaposlenih. Dimenzija pripadnosti vsebuje trditve o varnosti zaposlitve in o ugledu, ki ga ima določena organizacija v okolici (po Cerar Esih, 2008, str. 23).

Pripadnost in lojalnost je veliko težje doseči kot pa zadovoljstvo pri delu. Eden glavnih vzrokov za to je, da je interes za doseganje zadovoljstva dvostranski, za doseganje lojalnosti pa enostranski. Za zadovoljstvo se prizadevata tako delodajalec kot delojemalec. Posameznik pa namreč skoraj nikoli ne razmišlja, kako bi bil lojalen organizaciji, temveč se ta pripadnost razvije bolj ali manj sama po sebi na osnovi zadovoljstva. Dobro je, da se organizacija tega zaveda, da se ne bo zaposlene neposredno spodbujalo k pripadnosti in lojalnosti, saj v tem primeru lahko povzroči nasprotno učinke (po Mihalič, 2008a, str. 6).

Na celotno problematiko zagotavljanja in povečanja pripadnosti in lojalnosti je treba gledati z vidika, da sta pripadnost in lojalnost zaposlenega njegova nagrada nam kot vodji ali naši organizaciji, in sicer v zameno za skrb za njegovo zadovoljstvo pri delu (po Mihalič, 2008a, str. 8).

Strokovno usposabljanje in učenje se lahko obravnava kot posebno področje menedžmenta človeških virov, ki vključuje naslednje dejavnosti (po Treven, 1998, str. 197):

- učenje: opredeliti ga je mogoče kot dolgoročno spremembo v vedenju;
- izobraževanje: povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednost in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh;
- razvoj: nanaša se na izboljšanje sposobnosti na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi z izobraževanjem;
- usposabljanje: je načrtovano in povzroča sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo določeno raven znanja, spretnosti in sposobnosti.

Pri usposabljanju se skuša s posebnimi postopki izboljšati lastnosti zaposlenega, da bi lahko bolje opravljal svoje delo. Usposabljanje je aktivnost, ki organizacije dosti stane, vendar so mnoge spoznale, da je to potrebno. V mnogih organizacijah po svetu posvečajo usposabljanju na delovnem mestu enako pozornost kot rezultatom. Načini ter oblike usposabljanja za delo se dokaj razlikujejo in so odvisni predvsem od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija. Način usposabljanja je ustrezen, če je ustrezna tudi klima v organizaciji (po Lipičnik, 1998, str. 112–113).

Strokovno usposabljanje in učenje zajema mnenja zaposlenih o sistemu usposabljanja v organizaciji. Organizacija, ki želi imeti izobražene zaposlene, jim mora zagotoviti redno

učenje, obnavljanje in dopolnjevanje znanja. Učenje v organizaciji postaja nujnost. Organizacija skozi učenje spozna procese in stanja v okolju (po Kos Knez, 2001, str. 24).

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešne organizacije namenijo veliko pozornosti in sredstev. Organizacije uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. V tej dimenziji nas zanima mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi organizaciji. V organizaciji se je treba zavedati, da so le izobraženi in usposobljeni zaposleni pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnosti razvoj ter posredno povečuje vrednost organizacije (po Černetič, 2007, str. 302).

V organizaciji je vsako učenje izvedeno sistematično in načrtno ter v skladu s politiko in cilji. Taka organizacija spodbuja učenje vseh zaposlenih in se ob tem tudi sama stalno spreminja. V učeči se organizaciji zaposleni širijo sposobnosti v namen doseganja želenih ciljev in razvijajo nove vzorce razmišljanja (po Mihalič, 2006, str 96).

Za organizacije, v katerih se pomena učenja v celoti zavedajo, je značilno, da uspešno upravljajo naslednje (po Treven, 1998, str. 96):

- sistematično reševanje problemov;
- učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti;
- hiter in učinkovit prenos znanja na ravni organizacije.

Menedžment vedno bolj razume, da je stalno izobraževanje in usposabljanje delavcev eden od najboljših načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti in borbe s konkurenco za naklonjenost in za zaupanje potrošnikov. To spoznanje je rezultat velikih in hitrih sprememb v zunanjem in notranjem okolju današnjih organizacij (po Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 717).

Temeljna naloga **razvoja kadrov** je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih. Področje razvoja kadrov prispeva k učinkovitosti in poslovni odličnosti organizacij in k njenemu čim ugodnejšemu položaju na trgu dela in znanja s svojim delovanjem na področjih, kot so (po Možina et al., 1998, str. 45):

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje;
- strokovno uvajanje novo sprejetih sodelavcev;
- zagotavljanje menedžerskih in ključnih strokovnih kadrov;
- sistematičen in stalen strokovni razvoj zaposlenih;
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih;
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh;
- razvoj čuta pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Napredovanje mora biti jasno in natančno definirano ter transparentno. Sistem napredovanja zaposlenih v organizaciji mora biti tesno povezan predvsem s sistemi nagrajevanja, obenem pa tudi s kompetentnimi načrti in njihovo realizacijo, z rednimi

letnimi razgovori, s kariernimi načrti, z individualnimi načrti napredovanja zaposlenih, s sistemi ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi orodji. Obstajata vertikalno in horizontalno napredovanje. Menedžment izpostavlja predvsem horizontalno napredovanje. Horizontalno napredovanje je namreč veliko bolj motivacijsko, saj omogoča rast in razvoj zaposlenega z napredovanjem. Vezano je na napredovanje v okviru delovnega mesta. S tovrstnim napredovanjem gre za, na primer: pridobitev večjih odgovornosti in pristojnosti, večje plače, višjega naziva in boljših delovnih pogojev. Vertikalno napredovanje pa je vezano na napredek po hierarhični lestvici organizacije navzgor (po Mihalič, 2006, str. 242–243).

Ta dimenzija omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja. Ugotavlja se, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali se zaposlene spodbuja k samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike (po Černetič, 2007, str. 304).

Karierni načrt lahko posamezniku pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in organizacije, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Pri oblikovanju kariere naj bi organizacija upoštevala naslednje (po Lipičnik, 1998, str. 180–181):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo;
- približati in združiti osebne cilje in cilje organizacije;
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh;
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo;
- dati zaposlenim možnost, da bodo razvili sebe in svojo kariero;
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

V razvojnem načrtu zaposlenega se določi, kam se bo usmeril njegov razvoj: ali v vodenje, stroko ali v neko vmesno kombinacijo. Opredeli se tudi, koliko časa in izkušenj potrebuje posameznik, da lahko prevzame odgovornejše naloge (po Možina et al., 1998, str. 69).

»Osnovni cilj sistema plač in **nagrajevanja** je prispevati k uspešnosti organizacije in povečanju konkurenčnosti. Sistem plač vpliva različno na različne ljudi, zato mora biti v skladu s cilji in strategijo podjetja. Za individualiste je bolj primeren sistem, ki nagraduje posameznikove dosežke, za ljudi, ki jim skupinsko delo bolj ustreza, pa je boljši skupinski sistem nagrajevanja.« (Černetič, 2007, str. 240.)

Moč finančnih nagrad naj bi bila večja kot moč nefinančnih, vendar zaradi specifičnosti posameznika in njegovih interesov vedno ni tako. Iz tega razloga je treba izoblikovati takšen sistem nagrajevanja, ki bo upošteval interese posameznika. Ključ je v razumevanju osnov motivacije ter čim večjem razumevanju zaposlenih (po Černetič, 2007, str. 243).

Nagrajevanje zaposlenih je pomemben del človeških virov, zato je treba, tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja, vplivati na vedenje zaposlenih, da s svojim delom čim bolj

prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je pomembno za zaposlene in tudi za delodajalce. Zaposlenim je plača temeljni vir preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo boljše zdravstveno varstvo, možnost letovanja in druge ugodnosti. Za delodajalce pomenijo odločitve, ki jih ti sprejemajo v povezavi z nagrajevanjem, in dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja in sposobnost prodaje proizvodov ali storitev po konkurenčni ceni. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu dela. Nagrada, ki jo ta zagotavlja zaposlenim, namreč lahko privabi ali odvrača kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz organizacije (po Treven, 1998, str. 218).

Zaposleni so radi pohvaljeni, kadar kaj dobro naredijo. Če so se še posebno potrudili, se jim zdi vredno napora, kadar dobijo za dobro opravljeno delo pohvalo. Pri spodbujanju motivacije se je treba prepričati, da so ljudje zmožni opraviti določeno delo. Pri tem je treba zaposlene pohvaliti. Tako se jih navduši, da si bodo sami zaželeli biti produktivnejši. Pohvalo se lahko izrazi na naslednje načine (po Keenan, 1996, str. 38–39):

- prepoznati okoliščine, v katerih bi želeli ljudi pohvaliti;
- pohvaliti brez pridržka;
- pohvaliti in grajati ob povsem ločenih priložnostih;
- pohvalo se izreče jasno in glasno.

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je nevhvaležno delo, saj je na koncu le redko kdo zadovoljen. Takoj ko se pojavi informacija o prenovi plačnega sistema, se namreč začnejo oblikovati različna pričakovanja. Zaposleni morda pričakujejo višje plače, menedžment nižje stroške in večjo zavzetost delavcev. Ob dosedanjih konkurenčnih pritiskih na stroške je skoraj vsaka sprememba sistema plač in nagrajevanja že vnaprej stroškovno omejena. To pomeni, da lahko nekdo pridobi višjo plačo le na račun drugega in takoj se pojavi skupina nezadovoljnih. Učinki novega plačnega sistema na zavzetost in uspešnost zaposlenih niso takojšnji. Proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja je pravzaprav enak ne glede na to, ali ga oblikujejo strokovnjaki iz organizacije sami ali s pomočjo zunanjih svetovalcev. Vse končne odločitve so vedno v rokah vrhnjega menedžmenta (po Zupan, 2001, str. 132).

Veliko organizacij oblikuje načrte, ki urejajo nagrajevanje za bolj ali manj učinkovito izvedbo dela, da bi zagotovili finančno nagrado zaposlenim, ki bi bila neposredno odvisna od uspešnosti izvedbe njihovega dela. Ti načrti so lahko zelo različni. Prednosti uporabe načrtov nagrad za uspešnost so predvsem (po Treven, 1998, str. 229–230):

- finančna nagrada je pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene delavce;
- največ zaposlenih podpira koncept nagrade za uspešnost;
- ti načrti privabijo in obdržijo v delovnem razmerju vrhunske strokovnjake in druge uspešne delavce;
- v teh načrtih so opredeljena pričakovanja glede izvedbe in standardi izvedbe v organizaciji;

- ti načrti spodbujajo in pomagajo spremljati kulturo podjetja ter vrednote zaposlenih z vidika boljše kakovosti, izvedbe in zadovoljitev potreb porabnikov;
- s temi načrti se ne prizna in nagradi samo prizadevanje zaposlenih za čim boljšo izvedbo dela, temveč predvsem njihov dejanski prispevek k uresničitvi ciljev organizacije.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA

Zadovoljstvo je zagotovo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko želi pri delu in na delovnem mestu, ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Zadovoljni zaposleni so tudi največ, kar si lahko želi vodja in ne nazadnje vsaka organizacija, ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni, zato je vsaka organizacija resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej. To vpliva na krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije, na večjo produktivnost, nadalje na krepitev finančnega kapitala organizacije in tako naprej (po Mihalič, 2008a, str. 4).

Zadovoljstvo zaposlenih je zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Pomeni zaznave ali kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno tudi od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Ko menedžment doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje združbe, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev organizacije. Skratka izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo menedžerji, ki morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči in ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu (po Černetič, 2007, str. 289).

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki se lahko določi kot tisto, kar si posameznik prizadeva doseči. Zaposleni imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. Pomemben dejavnik zadovoljstva je zaznavanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi (po Treven, 1998, str. 132),

3.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so lahko različni. Lahko so zadovoljni z lagodnim življenjem in ne želijo dati od sebe več, kot je nujno. Ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti organizacije. Ko menedžment doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vključevanjem v strateške cilje organizacije, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev organizacije. Skratka izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo menedžerji, ki morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose (po Černetič, 2007, str. 289).

Če se primerja pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, se ugotovi, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih

denarnih nagrad, odnose med sodelavci in razmerja med delavci in nadrejenimi, To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščiten s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost organizacije lahko po eni strani odstranjuje nejasnosti, vendar pa lahko s tem zmanjšuje samo samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (po Schneider, 1990, str. 303–304).

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Opredeljuje se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri svojem delu. Pri zadovoljstvu se govori o individualnem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov (med drugim tudi: delo samo, možnosti napredovanja, osebne karakteristike, stil vodenja ...), vendar pa je morda ravno organizacijska klima tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Medsebojno sta povezana: tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji (po Biropraxis, 2011).

Organizacijska klima predstavlja zaznave vseh vidikov delovnega okolja, ki so članom organizacije pomembni, zadovoljstvo se lahko definira kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela. Referenčni okvir klime je organizacija kot celota, medtem ko pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje (po Černetič, 2007, str. 290).

3.3 UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

»Upravljanje zadovoljstva zaposlenih mora izvajati vsak vodja, vsaka organizacija in vsak delodajalec, vanj pa mora biti vključen vsak zaposleni, vsak član tima, vsak delodajalec. Pobudnik oziroma glavni skrbnik upravljanja zadovoljstva zaposlenih mora biti vodstvo, ki se zaveže k stalnemu povečanju in vzdrževanju visoke stopnje zadovoljstva vseh zaposlenih (Mihalič, 2008a, str. 11).

V okviru projektnega upravljanja zadovoljstva Mihaličeva (2008a, str. 15) navaja naslednje stopnje v navedenem vrstnem redu:

Prva stopnja:

- oblikovanje pobude vodstva, da se izboljša zadovoljstvo zaposlenih;
- predstavitev pobude zaposlenim in doseganje soglasja;
- opredelitev in izdelava projektnega načrta;
- usposabljanje vodstva in vseh zaposlenih;

- priprava akta o zadovoljstvu in pripadnosti.

Druga stopnja:

- meritve zadovoljstva;
- priprava in oblikovanje skupnih rezultatov meritev;
- predstavitev skupnih rezultatov vodstvu in vsem zaposlenim;
- individualni pristop k zadovoljstvu posameznika.

Tretja stopnja:

- skupna analiza stanja na osnovi rezultatov meritev;
- izdelava akcijskega načrta z izbiro ukrepov;
- predstavitev rezultatov vodstvu in vsem zaposlenim.

Četrta stopnja:

- uvedba in izvajanje splošnih ukrepov;
- dodatni ukrepi na osnovi individualnega pristopa zaposlenim;
- spremljanje učinkov s ponovnimi periodičnimi meritvami;
- pogovori z zaposlenimi o njihovem zadovoljstvu pri delu.

Zadovoljstvo pri delu se lahko preučuje na dva načina. Pri prvem načinu se ugotavlja njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je zadovoljen s svojim delom kot celoto. Drugi način pa proučuje posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo in nadzorom. Za preučevanje zadovoljstva pri delu se lahko uporabi razne pisne oblike, tudi grafično. Sistematični, stalni program preučevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu, je pomemben del strategije človeških virov iz več razlogov (Treven, 1998, str. 132–134):

- omogoča ocenjevanje razvoja v časovnem smislu;
- zagotavlja sredstva za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki (na primer uvedba novega sistema nagrajevanja zaposlenih);
- v kolikor so obrazci in lestvice za preučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu standardizirani, se lahko po teh merilih organizacija primerja z drugimi z enakimi pogoji.

3.4 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Z nekoliko posploševanja bi lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združili v šest skupin (po Možina et al., 2002, str. 184):

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti;
- samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o vprašanih dela organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti;

- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med delavci in nadrejenimi;
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja.

Motiviranje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih (po Černetič, 2007, str. 291).

Za zaposlene niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in prizadevanje, ki sta za to potrebna. Če je verjetnost, da bo delavec napredoval, majhna, ker se na primer za isto mesto poteguje veliko sodelavcev in ker je pričakovati napredovanje šele čez nekaj let, je zelo malo verjetno, da se bo zato vsak posebej prizadeval doseči boljše delovne rezultate. Če dodatek na delovno uspešnost znaša le nekaj odstotkov, zanj pa si je potrebno zelo prizadevati in tvegati, da se delavec zameri sodelavcem, bo prizadevanje delavca, da bi prišel do tega dodatka, majhno (po Možina et al., 2002, str. 184).

Predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih ter povečanje učinkovitosti pri delu so prvenstveno naslednji (po Mihalič, 2006, str. 267):

- opredelitev pričakovanj in jasno predstavljenih ciljev;
- vzpodbujanje sposobnosti;
- izpostavljanje dosežkov pri delu in vzpodbujanje samoiniciativnosti;
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja;
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih odnosih;
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije;
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije;
- vzpodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Naloga vodje na delovnem mestu je, da motivira zaposlene. V kolikor bodo zaposleni motivirani, bodo pri svojem delu bolj zavzeti in zadovoljni. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov. Pomembno je, da je vodja seznanjen, kateri so ti dejavniki, ki pri zaposlenih sproščajo zadovoljstvo (po Accel, 2011).

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V ODDELKU PREMOŽENJSKIH ŠKOD ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D. D.

4.1 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D. D.

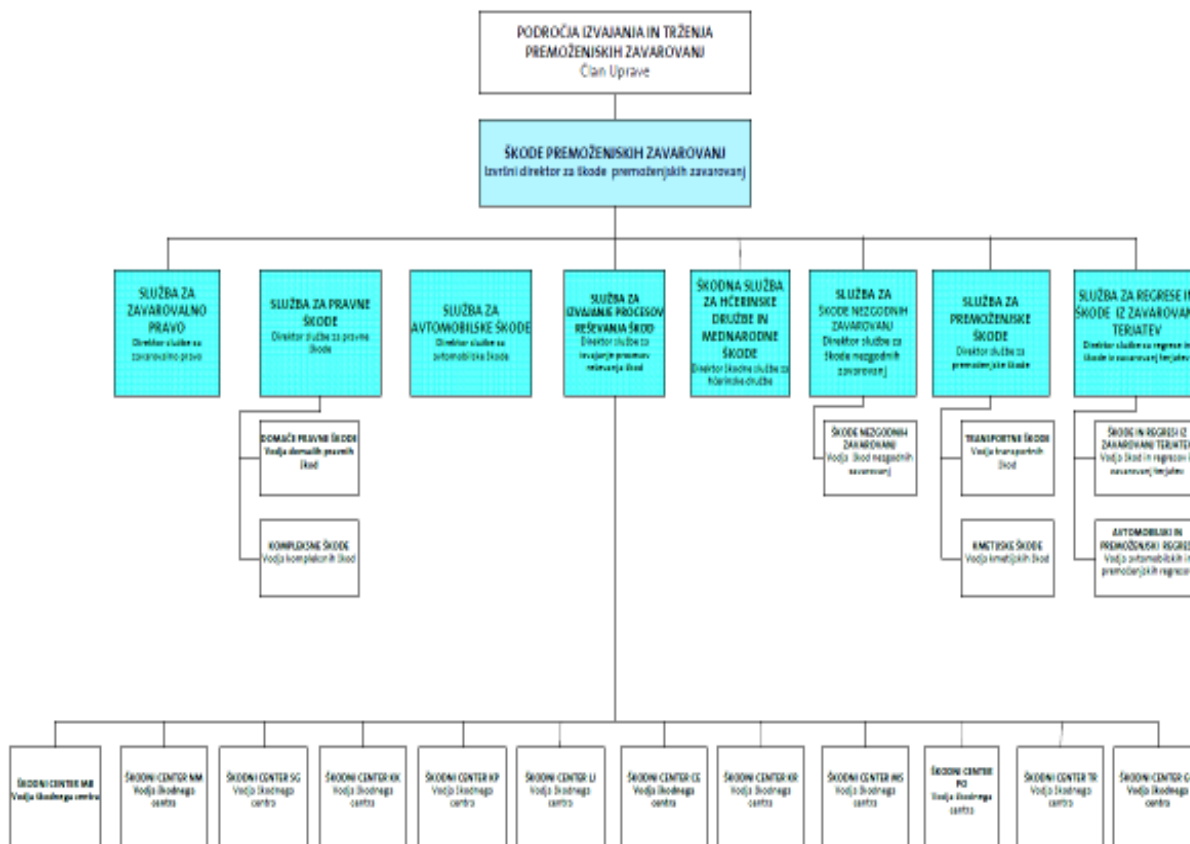
Zavarovalnico Triglav, d. d., odlikujejo znanje, izkušnje in finančna moč, kakršne ne more ponuditi nobena druga zavarovalnica v Sloveniji. Že skoraj 110 let skrbi za zavarovanje vedno novih generacij Slovencev in njihovega imetja, ter za zavarovanje premoženja številnih podjetij, ki jim tako zagotavlja ekonomsko trdnost in varnost (po Zavarovalnica Triglav, 2011).

Vodilno mesto na zavarovalniškem trgu zahteva ponudbo kakovostnih zavarovalnih kritij, ki ustrezajo potrebam in zahtevam sodobnega zavarovanca. V ponudbi Zavarovalnice Triglav, d. d., so vse vrste neživljenjskih in življenjskih zavarovanj, zato je splošna (kompozitna) zavarovalnica. Med premoženjskimi zavarovanji so to zavarovanja premoženja in premoženjskih interesov, avtomobilska, kmetijska, transportna zavarovanja, zavarovanja terjatev in zavarovanja za prosti čas in potovanja. Zaokroženo ponudbo osebnih zavarovanj pa sestavljajo vse vrste življenjskih, rentnih, pokojninskih, nezgodnih in zdravstvenih zavarovanj. Zavarovalnica Triglav, d. d., ostaja vodilna slovenska klasična zavarovalnica z 38,5-odstotnim tržnim deležem, pri čemer dosega 43,5 odstotni delež pri življenjskih zavarovanjih in 36,8 odstotni delež pri premoženjskih zavarovanjih. Skupaj s Triglav, Zdravstveno zavarovalnico, d. d., je bil konec leta 2009 tržni delež 42,0-odstoten (po Zavarovalnica Triglav, 2011).

Osnovna naloga oddelka Premoženjskih škod Območne enote Ljubljana Zavarovalnice Triglav, d. d., je reševanje škodnih zahtevkov, ki jih stranke predložijo v primeru poškodovanja zavarovanega imetja. Sledi osnovna razdelitev na stroge premoženjske škode, kmetijske škode in transportne škode. Avtomobilske škode se rešujejo na ločenem oddelku. Delavci na oddelku premoženjskih škod se srečujejo z raznovrstnimi škodnimi primeri, saj to področje pokriva police z izjemno širokim razponom zavarovanih nevarnosti. Najpogostejša so zavarovanje požara (vsebuje še večino ostalih elementarnih nevarnosti), potresa, zavarovanje stanovanjskih premičnin, strojelomno zavarovanje, zavarovanje vloma, zavarovanje računalnikov, stekel, in še mnogi drugi. Delo se med zaposlene deli geografsko ali v primeru večjih pravnih subjektov individualno. Naloga zaposlenih je podajanje temelja za izplačilo zavarovalnine in določanje višine škode. Temelj se ugotavlja na podlagi sklenjene police, kjer so bistveni čas zavarovanja, predmet zavarovanja in zavarovane nevarnosti. Višina škode se ugotavlja na podlagi oglada cenilca in zbiranja drugih strokovnih mnenj in dokazil (po Zavarovalnica Triglav, 2011).

Slika 2: Organizacijska shema Zavarovalnice Triglav, d. d., Območna enota Ljubljana

ŠKODE PREMOŽENJSKIH ZAVAROVANJ



Vir: Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2011.

4.2 OPREDELITEV PROBLEMA RAZISKAVE

Pomembna naložba vsake organizacije je vlaganje v ljudi, saj so le zadovoljni in motivirani zaposleni ključ do uspeha in ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti sleherne organizacije. Merjenje in spremljanje klime je praksa uspešnih organizacij. Že sama odločitev vodstva, da bodo izvedli projekt merjenja klime in zadovoljstva, sporoča zaposlenim, da sta posameznik in njegovo mnenje pomembna, zato zaposleni tak projekt sprejmejo kot svoj.

Če se želi klimo uspešno upravljati, jo je treba tudi redno meriti in spremljati. Toda ni dovolj le spremljanje klime na nivoju organizacije kot celote. Priporočljivo je klimo izmeriti tudi znotraj posameznih oddelkov. Tako se lahko rezultate primerja med posameznimi oddelki in z organizacijo kot celoto. Namen tovrstnega sistema je, da se ugotovi tudi stanje klime znotraj posameznega oddelka, kar je lahko zelo koristna povratna informacija vodji posamezne enote oziroma oddelka. Klima na nivoju organizacije je lahko ugodna, toda vprašanje je, ali je ugodna tudi znotraj posameznega oddelka. Skladno z rezultati

raziskave je potrebno sprejeti akcijski načrt ukrepov za razvoj zelene klime. Za merjenje klime sem se odločila, ker sem želela preveriti, kakšna je klima v oddelku v primerjavi z organizacijo kot celoto.

4.3 CILJI RAZISKAVE

- Ugotoviti in analizirati stanje organizacijske klime znotraj oddelka premoženjskih škod;
- rezultate raziskave v oddelku premoženjskih škod primerjati z rezultati pretekle raziskave na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d.;
- opozoriti na določena kritična področja v oddelku, oziroma dimenzije organizacijske klime, ki so šibkejše in negativno odstopajo od povprečja Zavarovalnice Triglav, d. d.;
- predstaviti prednosti oddelka v povezavi s posameznimi dimenzijami klime, ki so ocenjene bolje, kot v Zavarovalnici Triglav, d. d.;
- na podlagi ugotovitev raziskave podati nujne ukrepe za izboljšavo stanja;
- rezultate raziskave predstaviti zaposlenim in vodji oddelka premoženjskih škod.

4.4 METODA DELA

Projekt merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je bil v Zavarovalnici Triglav narejen konec decembra 2009. Rezultati so pokazali pozitivno vzdušje v organizaciji, saj je bila srednja vrednost vseh dimenzij klime 3,58, kar pomeni, da je nad slovenskim povprečjem. V raziskavi je sodelovalo 63,6 % vseh zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, d. d. Za anketiranje je bil uporabljen strukturiran vprašalnik, ki se uporablja za merjenje klime v organizacijah, ki so vključene v projekt SiOK. Področje raziskave je merjenje klime po metodi SiOK znotraj oddelka premoženjih škod, kjer sem zaposlena tudi sama. Rezultate posameznih dimenzij klime v oddelku premoženjskih sem primerjala z rezultati klime na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d. Na podlagi analize stanja sem navedla odstopanja, kritična področja, prednosti, izzive in ukrepe. Za medsebojno primerjavo mi je bila v pomoč baza podatkov posameznih rezultatov za Zavarovalnico Triglav, d. d., ki jo je pripravilo podjetje AT Adria, d. o. o. Znotraj oddelka premoženjskih škod sem izvedla pisno anketiranje s pomočjo strukturiranega vprašalnika SiOK. Želela sem preveriti stanje dvanajstih dimenzij klime: motivacije, nagrajevanja, strokovnega usposabljanja, organiziranosti, pripadnosti, inovativnosti in iniciativnosti, poslanstva in vizije, vodenja, odnosa do kakovosti, razvoja kariere, komuniciranja in notranjih odnosov, ter zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki dela.

Zaposleni so odgovarjali na petstopenjski lestvici z ocenami od 1 do 5, kar pomeni, da vrednost 1 pomeni popolno nestrinjanje, vrednost 5 pa popolno strinjanje. Rezultate raziskave sem obdelala ročno. Zbrane podatke sem analizirala s pomočjo programa Microsoft Excel in jih prikazala v grafih. Anketiranje sem izvedla v dopoldanskem času na sedežu organizacije. Odziv zaposlenih je bil zelo dober, saj je izpolnjen vprašalnik vrnilo 24 od skupno 27 zaposlenih, kar predstavlja 89 % vseh zaposlenih v oddelku premoženjskih škod.

4.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV

V nadaljevanju so prikazani rezultati raziskave in interpretacija podatkov, ki so prikazani tudi v grafih. Interpretacija zajema tudi primerjavo, odstopanja in razlike med oddelkom premoženjskih škod in Zavarovalnico Triglav, d. d., kot celoto. Na podlagi analize rezultatov so v nadaljevanju podane pglavitne ugotovitve in ukrepi za izboljšavo področij, ki jih zaposleni zaznavajo kot kritična.

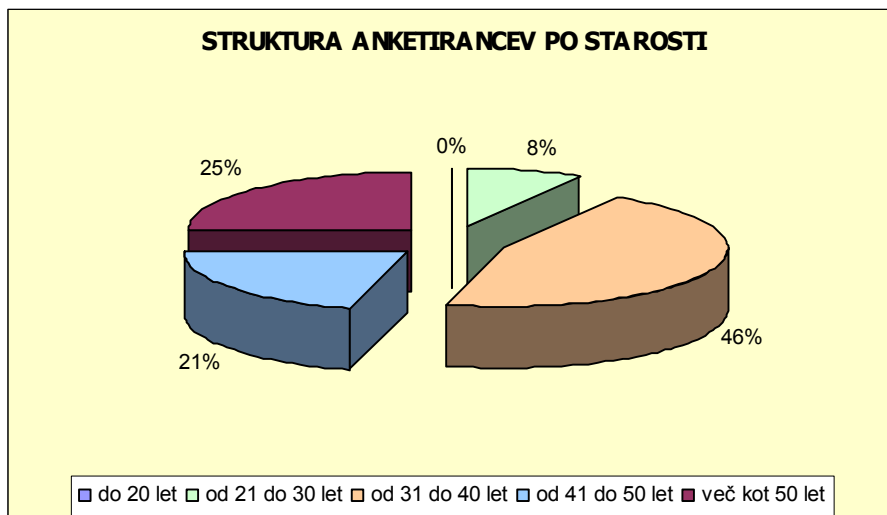
Grafikon 1: Struktura anketirancev po spolu



Vir: lasten.

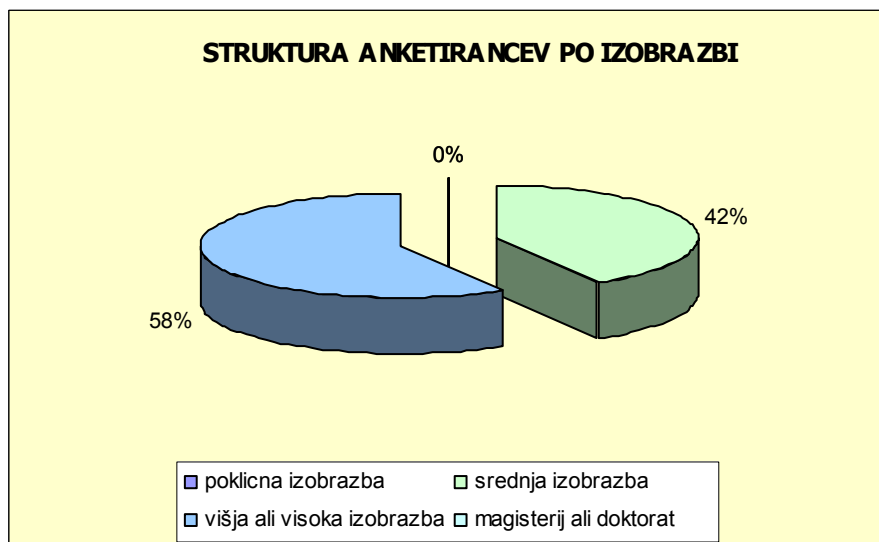
V raziskavi je sodelovalo 24 od skupno 27 zaposlenih, kar predstavlja 89 % vseh zaposlenih v oddelku premoženjskih škod. 15 oseb je bilo moškega spola, kar pomeni 62 % vseh anketiranih, 9 oseb pa ženskega spola, kar predstavlja 38 % vseh anketiranih.

Grafikon 2: Struktura anketirancev po starosti



Med anketiranimi prevladuje starostna skupina od 31 do 40 let (46 % zaposlenih%). 6 zaposlenih, kar predstavlja 25 % anketiranih je starih več kot 50 let. Pet zaposlenih prihaja iz starostne skupine od 41 do 50 let, ti predstavljajo 21 % anketiranih. Le dva zaposlena sta stara od 21 do 30 let in predstavljata 8 % anketiranih. V skupini do 20 let ni nobenega zaposlenega.

Grafikon 3: Struktura anketirancev po izobrazbi



Med anketiranimi ni nobenega zaposlenega s poklicno izobrazbo ali magisterijem oziroma doktoratom. 14 zaposlenih ali 58 % anketiranih ima višjo oziroma visoko izobrazbo. 10 zaposlenih, kar predstavlja 42 % anketiranih, pa ima končano srednjo izobrazbo.

Grafikon 4: Struktura anketirancev glede na trajanje pogodbe o zaposlitvi



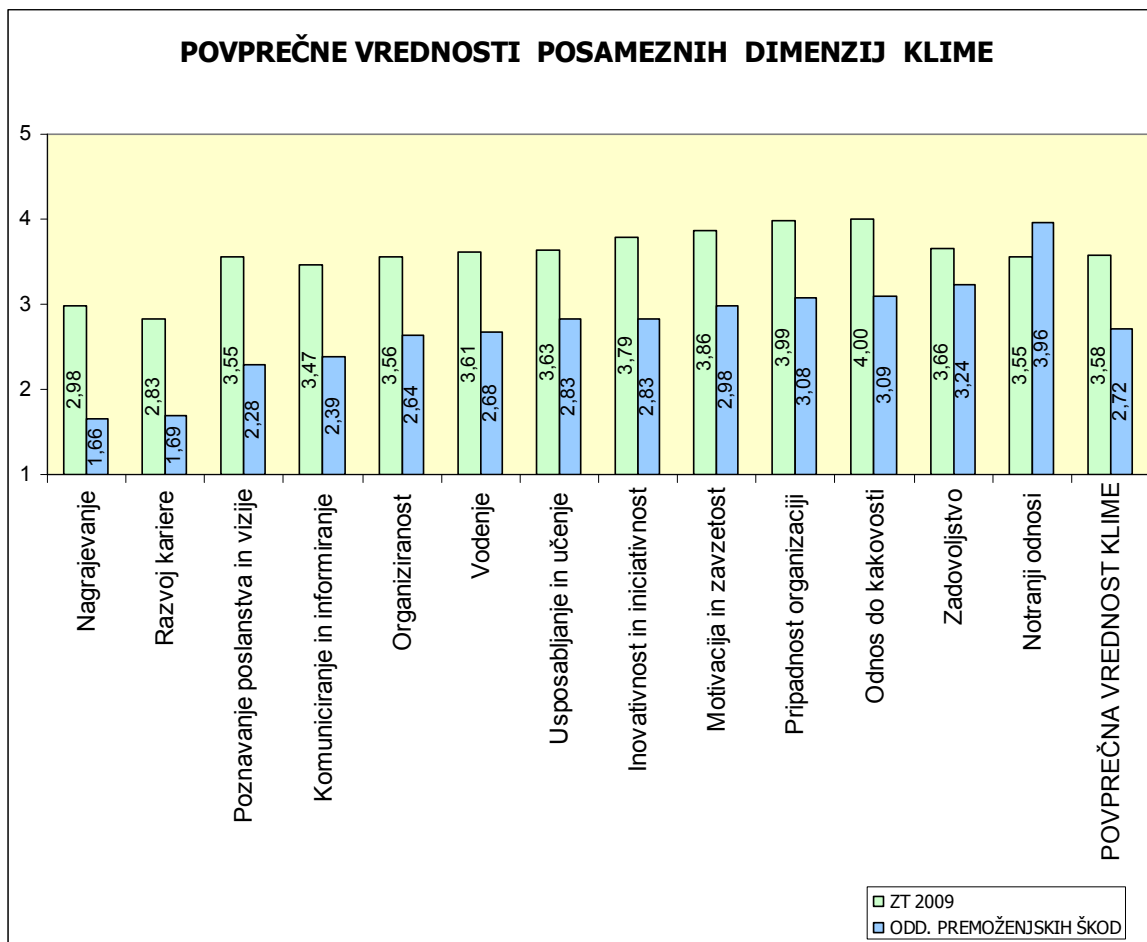
Med anketiranimi je kar 23 oseb zaposlenih za nedoločen čas, ti predstavljajo 96 % vseh anketiranih. Le ena oseba (4 %) je zaposlena za določen čas. Iz navedenega sklepam, da gre za dokaj visoko stopnjo varnosti zaposlitve.

4.6 INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

Na podlagi analize rezultatov raziskave so v nadaljevanju prikazani in tudi interpretirani posamezni rezultati meritev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v oddelku premoženjskih škod. Rezultate sem primerjala tudi z rezultati raziskave na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d., kot celote.

V prvem delu so prikazane povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah klime. Izpostavila bom najnižje, srednje in najvišje vrednosti po posameznih dimenzijah. V nadaljevanju pa sledi interpretacija in analiza za vsako posamezno dimenzijo organizacijske klime.

Grafikon 5: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij klime



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. .d. 2009.

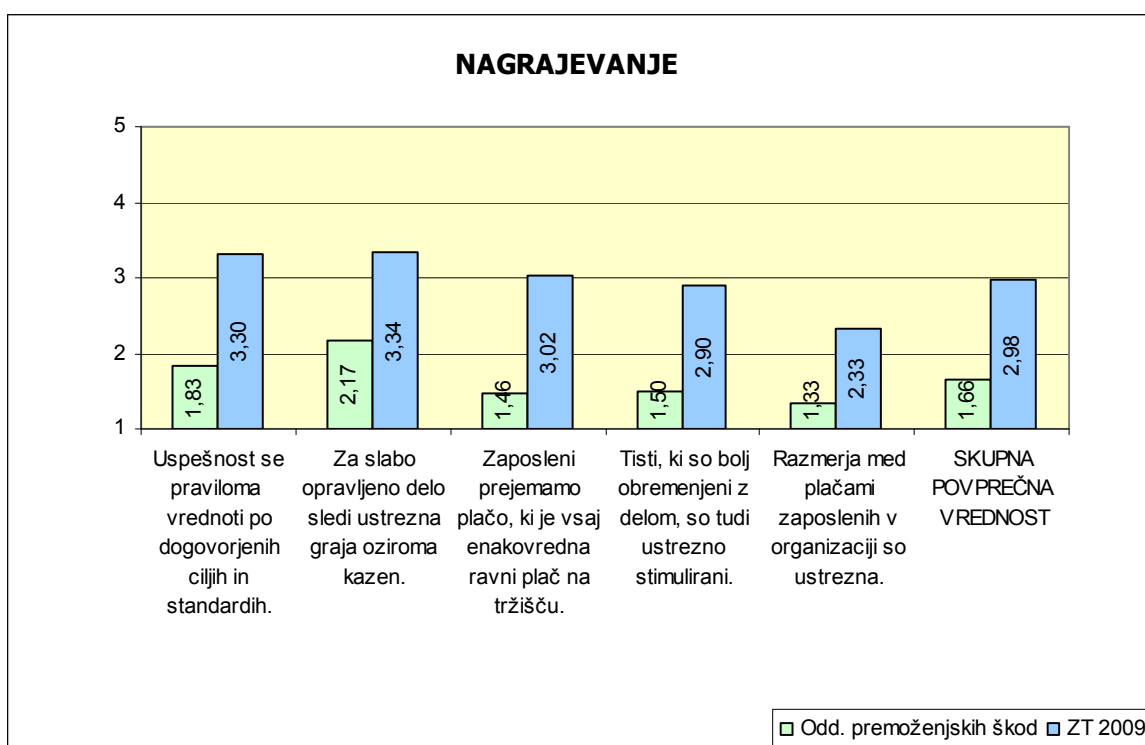
Grafikon številka 5 prikazuje povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah klime. Raziskava je pokazala, da povprečna vrednost klime v oddelku premoženjskih škod (2,72) za - 0,86 negativno odstopa od povprečne klime na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d. Znotraj oddelka premoženjskih škod prav vse dimenzije, razen medsebojnih odnosov (3,96), negativno odstopajo od povprečja ZT kot celote. V oddelku premoženjskih škod so zaposleni najnižje ocenili sledeče dimenzije: nagrajevanje (1,66), razvoj kariere (1,69), poznavanje poslanstva in vizije (2,28) in komuniciranje (2,39). Med srednje ocenjenimi dimenzijami sledijo: organiziranost (2,64), vodenje (2,68), strokovno usposabljanje (2,83) in inovativnost (2,83), motivacija (2,98), pripadnost (3,08), odnos do kakovosti (3,09) ter zadovoljstvo s posameznimi dejavniki (3,24). Med najvišje ocenjenimi dimenzijami so medsebojni odnosi v oddelku (3,96).

Z vidika primerjave oddelka premoženjskih škod z Zavarovalnico Triglav, d. d., imajo posamezne dimenzije v oddelku premoženjskih škod kar precejšen negativen odklon od Zavarovalnice Triglav, d. d. Prav te dimenzije predstavljajo tudi največji izziv za oddelk premoženjskih škod, na teh področjih bo potrebno nujno sprejeti ukrepe za izboljšavo. Seveda pa je treba skrbno analizirati vsako posamezno dimenzijo klime in ugotoviti, katere so tiste najbolj kritične točke, zaradi katerih so dimenzije tako nizko ocenjene.

Največje negativno odstopanje predstavlja nagrajevanje (-1,32), poznavanje poslanstva in vizije (-1,27), razvoj kariere (-1,14), komuniciranje (-1,08), inovativnost (-0,96), vodenje (-0,93), organiziranost (-0,92), pripadnost (-0,91), odnos do kakovosti (-0,91) in motivacija (-0,88). Nekoliko manjše odstopanje je pri zadovoljstvu zaposlenih s posameznimi dejavniki (-0,42). Notranji odnosi so zelo dobri (+0,41) in predstavljajo prednost oddelka pred ZT kot celoto.

V nadaljevanju sledi grafični pregled in interpretacija rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime. Osredotočila sem se na posamezne rezultate trditve v oddelku premoženjskih škod in te primerjala z rezultati Zavarovalnice Triglav, d. d.

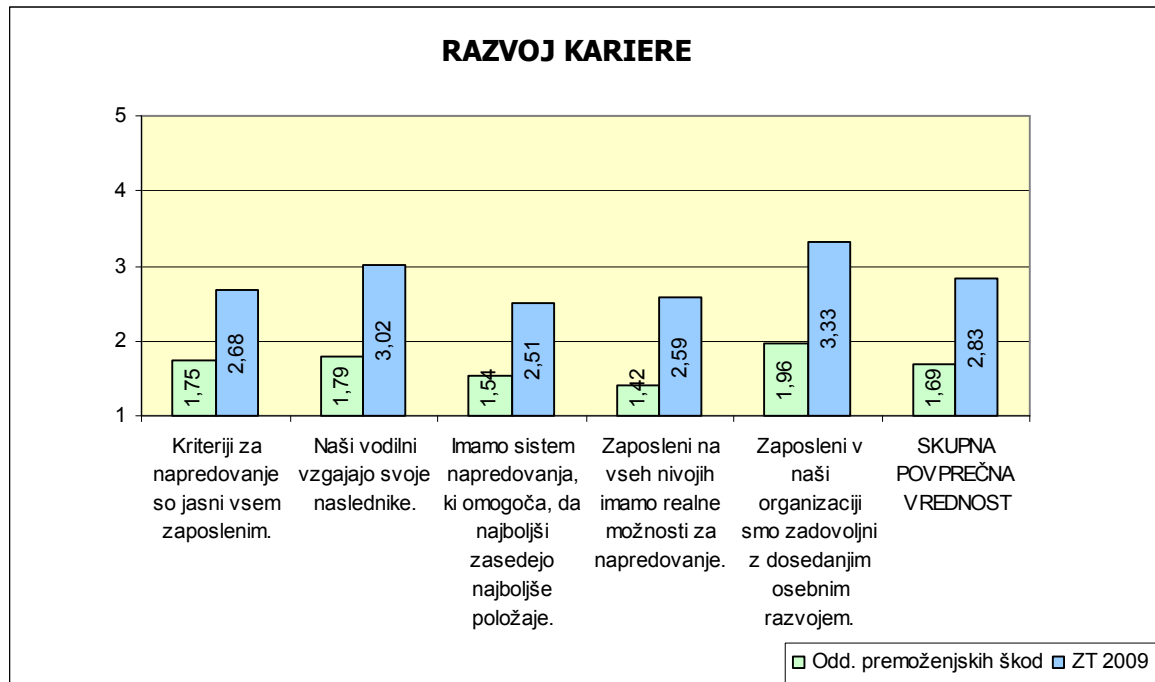
Grafikon 6: Dimenzija nagrajevanja



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d. 2009.

Dimenzija nagrajevanja je najnižje ocenjena dimenzija klime. Povprečna vrednost za -1,32 negativno odstopa od povprečja Zavarovalnice Triglav, d. d. Pri vseh trditvah je opaziti precejšen negativen odklon od Zavarovalnice Triglav, d. d. Najnižje zaposleni ocenjujejo trditve, da so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ustrezna (1,33), da zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču (1,46), in da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani (1,50). Zaposleni v oddelku premoženjskih škod se ne strinjajo, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih (1,83) in da za slabo delo sledi graja (2,17). Glede na primerjavo z ZT je največji negativen odklon pri trditvi, da je plača enakovredna ravni plač na tržišču (-1,56) in da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih (-1,47).

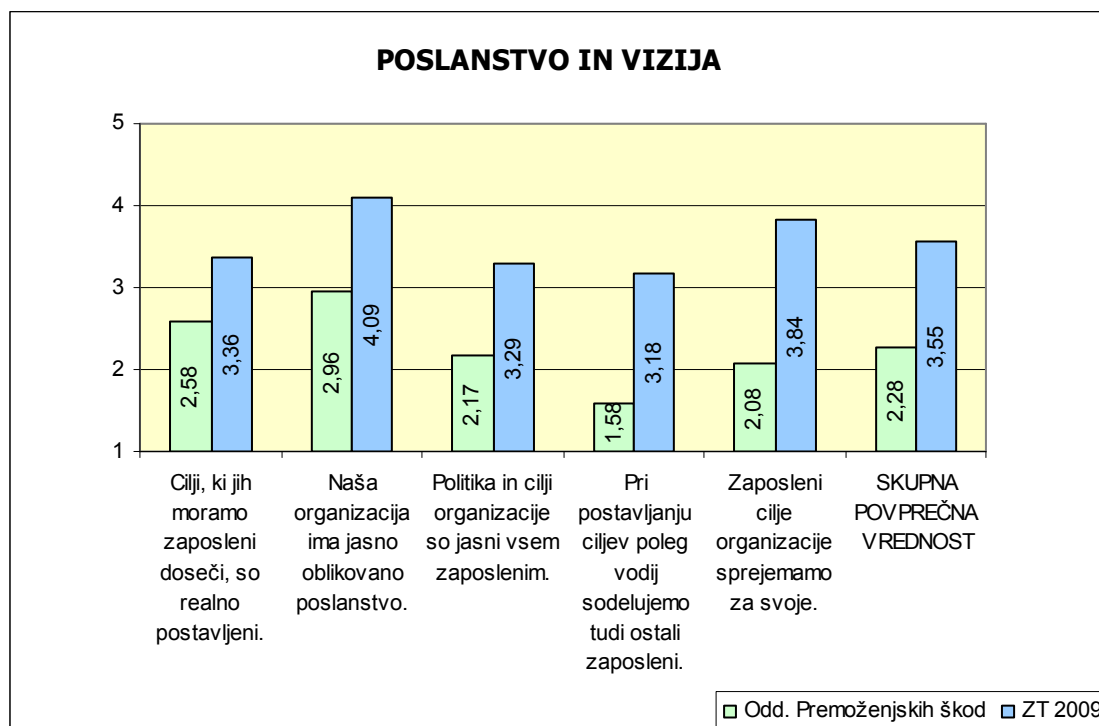
Grafikon 7: Dimenzija razvoja kariere



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d. 2009.

Grafikon številka 7 prikazuje povprečne vrednosti posameznih trditvev znotraj dimenzije razvoja kariere, ki je na predzadnjem mestu s povprečno vrednostjo 1,69. V primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., dimenzija zaostaja za -1,14. Vse trditve znotraj oddelka imajo negativen odklon od Zavarovalnice Triglav, d. d. Zaposleni so mnenja, da nimajo realnih možnosti za napredovanje (1,42) ter da sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (1,54). Prav tako so zaposlenim manj jasni kriteriji za napredovanje (1,75) in vodilni v oddelku ne vzgajajo svojih naslednikov (1,79). Zadovoljstvo z dosedanjim razvojem kariere je precej nizko (1,96). Glede na primerjavo z Zavarovalnico Triglav, d. d., je največji negativen odklon pri zadovoljstvu z dosedanjim osebnim razvojem (-1,37), pri vzgajanju vodilnih za svoje naslednike (-1,23) in pri možnostih za napredovanje (-1,17).

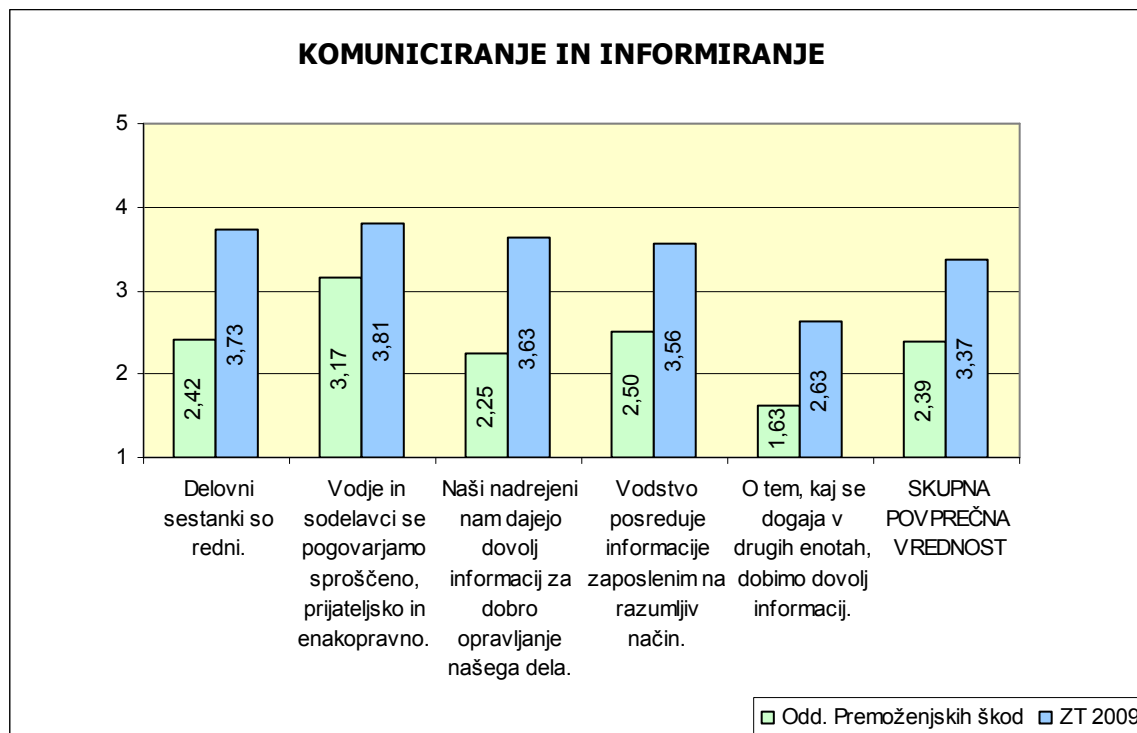
Grafikon 8: Dimenzija poznavanja poslanstva in vizije



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Raziskava je pokazala, da je poznavanje poslanstva in vizije med zaposlenimi v oddelku precej slabše (2,28) in za kar -1,27 negativno odstopa od Zavarovalnice Triglav, d. d. Zaposleni ne sodelujejo pri postavljanju ciljev (1,58), cilje organizacije ne sprejemajo za svoje (2,08), politika in cilji zaposlenim niso dovolj jasni (2,17). Nekoliko višje ocenjujejo, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, postavljeni realno (2,58). Pri medsebojni primerjavi je opaziti, da imajo prav vse trditve negativen odklon od Zavarovalnice Triglav, d. d. Največji negativen odklon je pri trditvi, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje (-1,76) ter da sodelujejo pri postavljanju ciljev (-1,60). Prav tako so zaposlenim v oddelku cilji organizacije manj jasni (-1,12), imajo tudi slabše mnenje glede poslanstva organizacije (-1,13). Poznavanje poslanstva in vizije pa je med zaposlenimi v oddelku precej na nižjem nivoju, kot v Zavarovalnici Triglav, d. d.

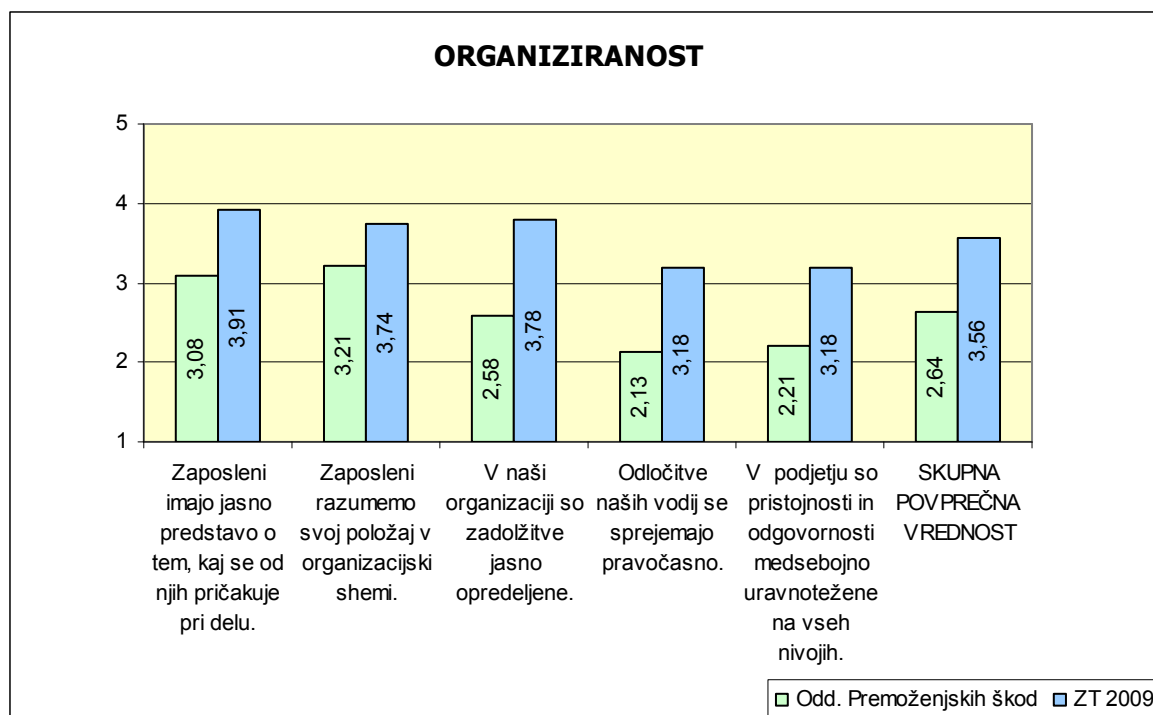
Grafikon 9: Dimenzija komuniciranja in informiranja



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Dimenzija komuniciranja je na devetem mestu med ostalimi dvanajstimi dimenzijami klime. Skupna vrednost je precej nizka (2,39) in za -1,08 negativno odstopa od Zavarovalnice Triglav, d. d. Zaposleni v oddelku prejmejo premalo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah (1,63), nadrejeni pomanjkljivo posredujejo informacije za dobro opravljanje dela (2,25), prav tako so mnjenja, da vodstvo zaposlenim ne posreduje informacij na dovolj razumljiv način (2,50). Delovni sestanki v oddelku so precej redki (2,42). Nekoliko bolje ocenjujejo komunikacijo med vodjo in sodelavci (3,17). V primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., so v oddelku bolj redki delovni sestanki (-1,31), nadrejeni zaposlenim v oddelku posredujejo veliko manj informacij za dobro opravljanje dela (-1,38) in v oddelku ne prejmejo dovolj informacij o dogajanju v ostalih oddelkih (-1,00). Komuniciranje in informiranje je znotraj oddelka premoženjskih škod veliko slabše ocenjeno, kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d., kot celoti.

Grafikon 10: Dimenzija organiziranosti

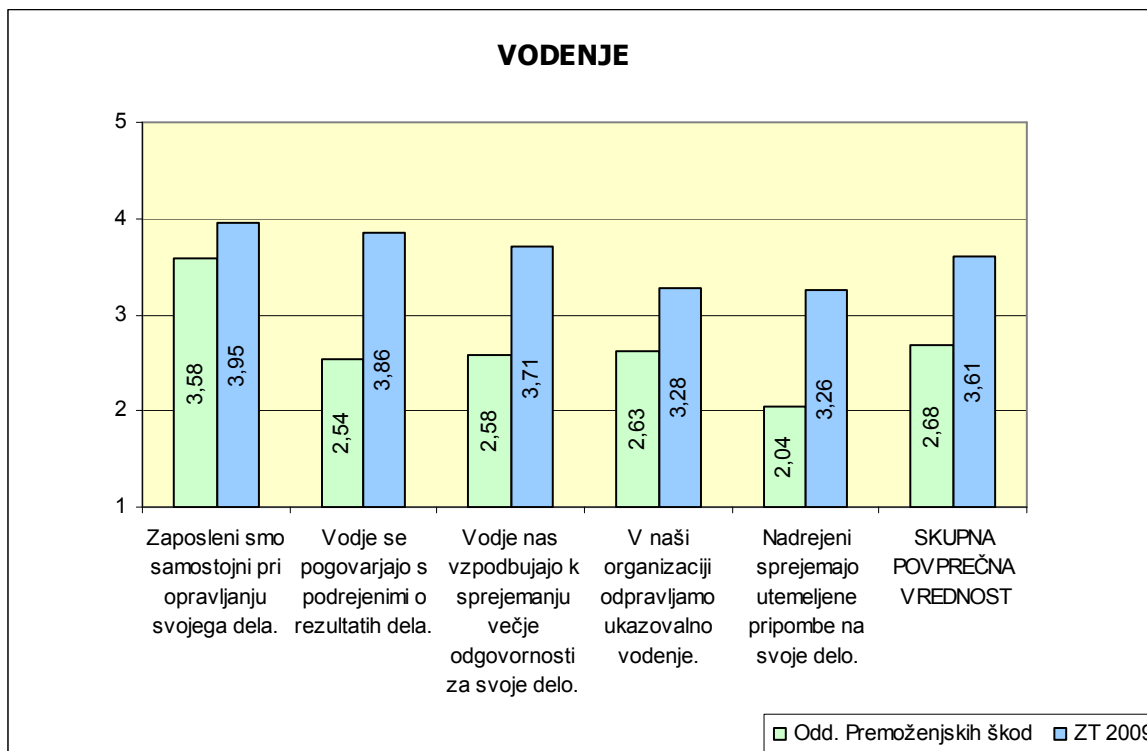


Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Grafikon številka 10 prikazuje dimenzijo organiziranosti v Zavarovalnici Triglav, d. d., in v oddelku premoženjskih škod. Organiziranost je v oddelku na 8. mestu med ostalimi dimenzijami in je s skupno vrednostjo 2,64 med srednje ocenjenimi dimenzijami. Zaposleni v oddelku so mnenja, da se odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno (2,13), odgovornosti in pristojnosti niso uravnotežene na vseh nivojih (2,21) ter da zadolžitve zaposlenih niso dovolj jasno opredeljene (2,58). Zaposleni v oddelku imajo nekoliko bolj jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje (3,08) in bolje razumejo svoj položaj v organizacijski shemi (3,21).

Kljub temu je v primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., organiziranost v oddelku na nižjem nivoju (-0,92). Na negativen odklon od povprečja Zavarovalnice Triglav, d. d., vpliva predvsem mnenje zaposlenih, da se odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno (-1,05), da zadolžitve v organizaciji niso jasno opredeljene (-1,20) in da pristojnosti niso medsebojno uravnotežene (-0,97).

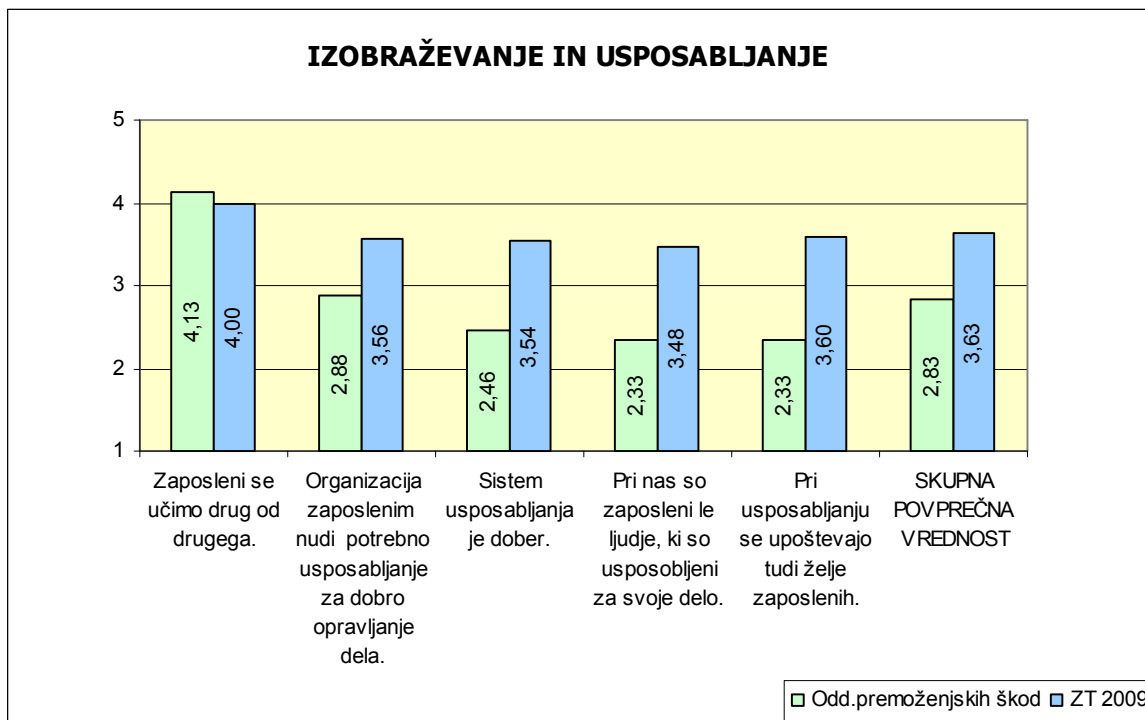
Grafikon 11: Dimenzija vodenja



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Grafikon številka 11 prikazuje dimenzijo vodenja, ki je v oddelku uvrščena na 7. mesto. Zaposleni ocenjujejo, da nadrejeni ne sprejemajo pripomb za svoje delo (2,04), vodje se premalo pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela (2,54) in vodje preredko spodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (2,58). V oddelku je še vedno delno prisotno ukazovalno vodenje (2,63). Pozitivno je to, da so zaposleni v oddelku samostojni pri opravljanju svojega dela (3,58). V primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., je vodenje v oddelku na precej nižjem nivoju (-0,93). Predvsem so vidne razlike v tem, da se vodje oddelka veliko manj pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela, kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d. (-1,32), vodje oddelkov slabše sprejemajo pripombe na svoje delo (-1,22). Prav tako manj spodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti (-1,13). Na negativen odklon pa prav tako vpliva dejstvo, da v oddelku ne odpravljajo ukazovalnega vodenja (-0,65).

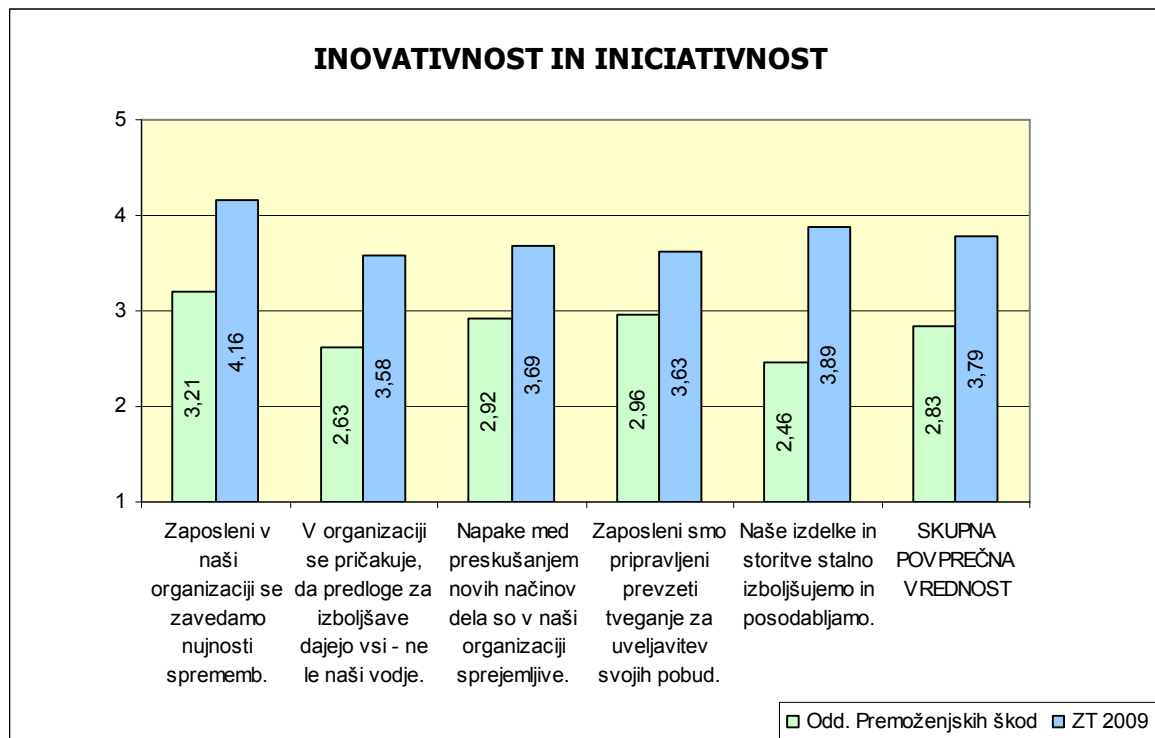
Grafikon 12: Dimenzija izobraževanja in usposabljanja



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Strokovno usposabljanje in učenje je med srednje ocenjenimi dimenzijami s povprečno vrednostjo 2,83 skupaj na 6. mestu med ostalimi dimenzijami klime. Zaposleni v oddelku pogrešajo izobraževanje glede na njihove želje (2,33), menja so, da sistem usposabljanja ni dovolj dober (2,46) in da zaposleni med njimi niso dovolj usposobljeni za svoje delo (2,33). Organizacija naj bi le delno nudila zaposlenim ustrezno usposabljanje (2,88). Še najvišje zaposleni v oddelku ocenjujejo trditev, da se učijo drug od drugega (4,13), kar za 0,13 pozitivno odstopa od Zavarovalnice Triglav, d. d. Trditev potrjuje dejstvo, da so med zaposlenimi v oddelku zelo dobri medsebojni odnosi. V primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., povprečna vrednost dimenzije za -0,80 negativno odstopa, saj so zaposleni v oddelku veliko manj zadovoljni s sistemom usposabljanja (-1,08) ter z upoštevanjem želja glede izobraževanja po lastnem interesu (-1,27).

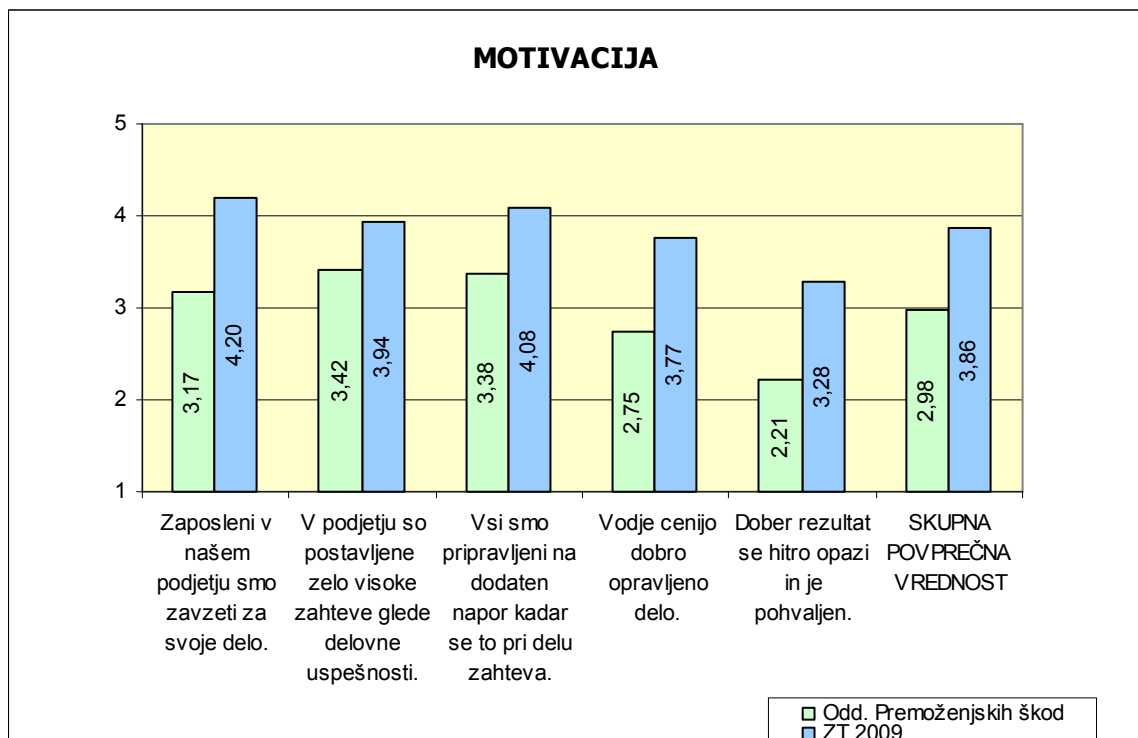
Grafikon 13: Dimenzija inovativnosti in iniciativnosti



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Inovativnost in iniciativnost med zaposlenimi je na 5. mestu, s skupno povprečno vrednostjo 2,83. Zaposleni ocenjujejo, da se storitve ne posodablja dovolj (2,46), v organizaciji se premalo pričakuje, da bodo predloge za izboljšave dajali vsi, ne le vodje (2,63). Zaposleni so le deloma pripravljene prevzeti tveganje ob uveljavljanju svojih pobud (2,96), napake med preizkušanjem so delno sprejemljive (2,92). Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb v organizaciji (3,21). V primerjavi z Zavarovalnice Triglav, d. d., je med zaposleni v oddelku prisotna veliko manjša stopnja inovativnosti in iniciativnosti (-0,96). Na tako visok negativen odklon vpliva mnenje zaposlenih, da se storitve ne posodablja dovolj (-1,43), prav tako so napake med preizkušanjem težje sprejemljive (-0,77) in se zaposleni manj zavedajo nujnosti sprememb (-0,95).

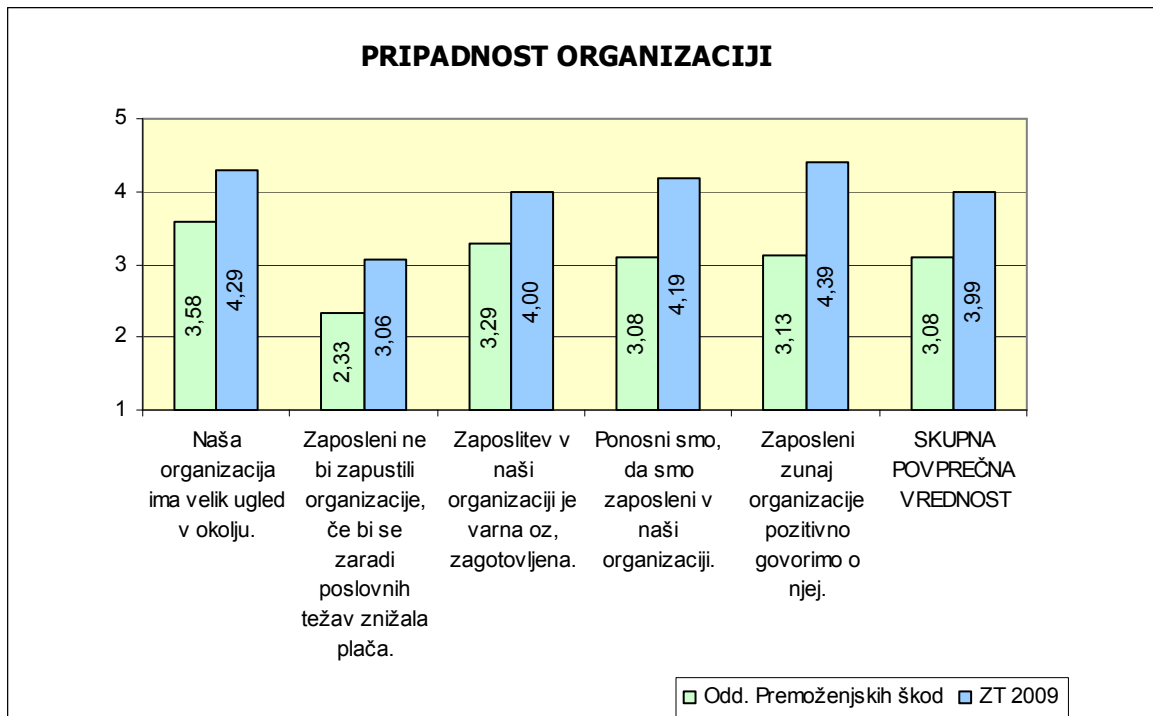
Grafikon 14: Dimenzija motivacije



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Motivacija v oddelku je na 4. mestu s povprečno vrednostjo 2,98 med srednje ocenjenimi dimenzijami. Zaposleni pogrešajo pohvalo za dobro opravljeno delo (2,21), prav tako vodje ne cenijo dovolj dobro opravljenega dela (2,75). Anketirani ocenjujejo, da so zavzeti za svoje delo (3,17) in da so postavljene precej visoke zahteve glede delovne uspešnosti (3,42). Zaposleni so prav tako deloma pripravljene na dodaten napor (3,38). Raziskava je pokazala, da je v oddelku prisotna veliko manjša stopnja motivacije in zavzetosti, kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d. (-0,88). V oddelku vodje veliko redkeje za motivacijo zaposlenih uporabijo nedenarni motivator, kot je ustna pohvala in spodbuda ter priznanje za dobro opravljeno delo (-1,07). V oddelku so prav tako slabše zavzeti za svoje delo (-1,03) in manj pripravljene na dodaten napor (-0,70), kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d.

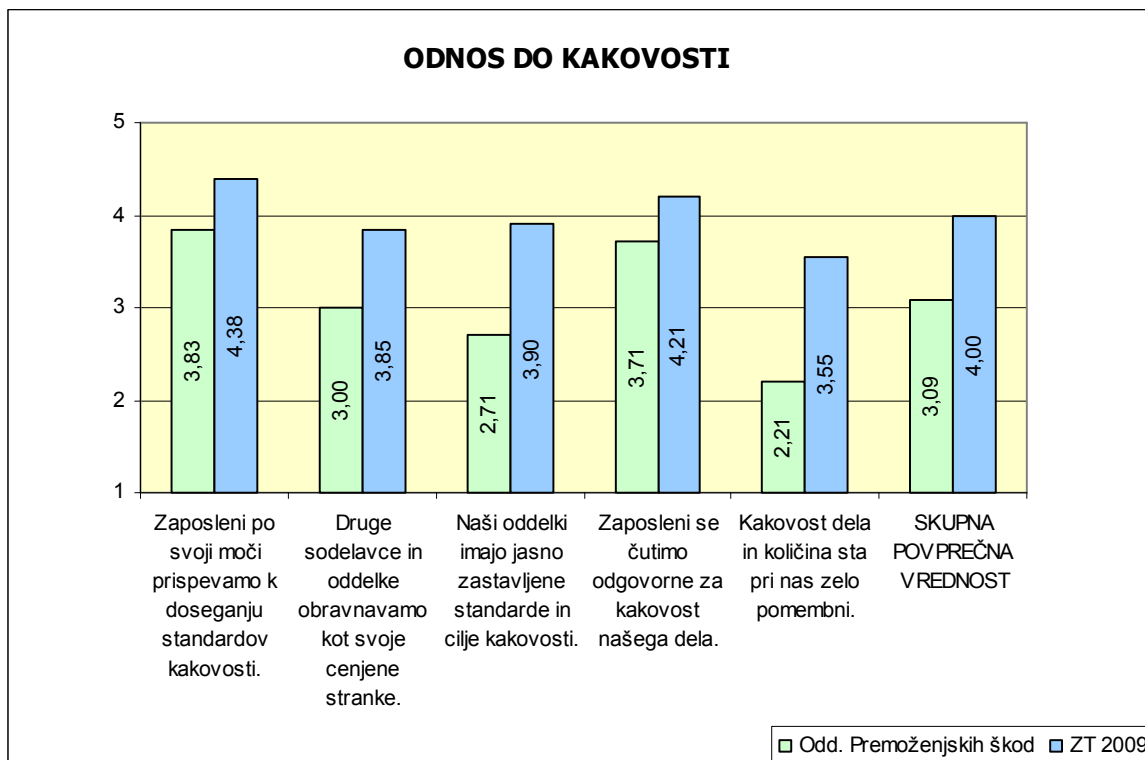
Grafikon 15: Dimenzija pripadnosti



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Grafikon številka 15 podrobneje prikazuje dimenzijo pripadnosti zaposlenih, ki je v oddelku na 3. mestu med ostalimi dimenzijami. Zaposleni bi dokaj hitro zapustili organizacijo, v kolikor bi se še znižala plača (2,33). Glede na to, da je večina zaposlenih za nedoločen čas, se jim zdi zaposlitev dokaj varna (3,29) oziroma zagotovljena. Menijo, da ima organizacija dober ugled v okolju (3,58), prav tako so deloma ponosni, da so zaposleni v tej organizaciji (3,08). Toda stopnja pripadnosti v oddelku je precej nižja, kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d. (-0,91). Zaposleni v oddelku veliko manj pozitivno govorijo o organizaciji (-1,26), nanjo niso tako ponosni (-1,11) in bi jo tudi hitreje zapustili v primeru znižanja plače (-0,73). Veliko bolj negativno je tudi mnenje zaposlenih o ugledu organizacije v okolju (-0,71).

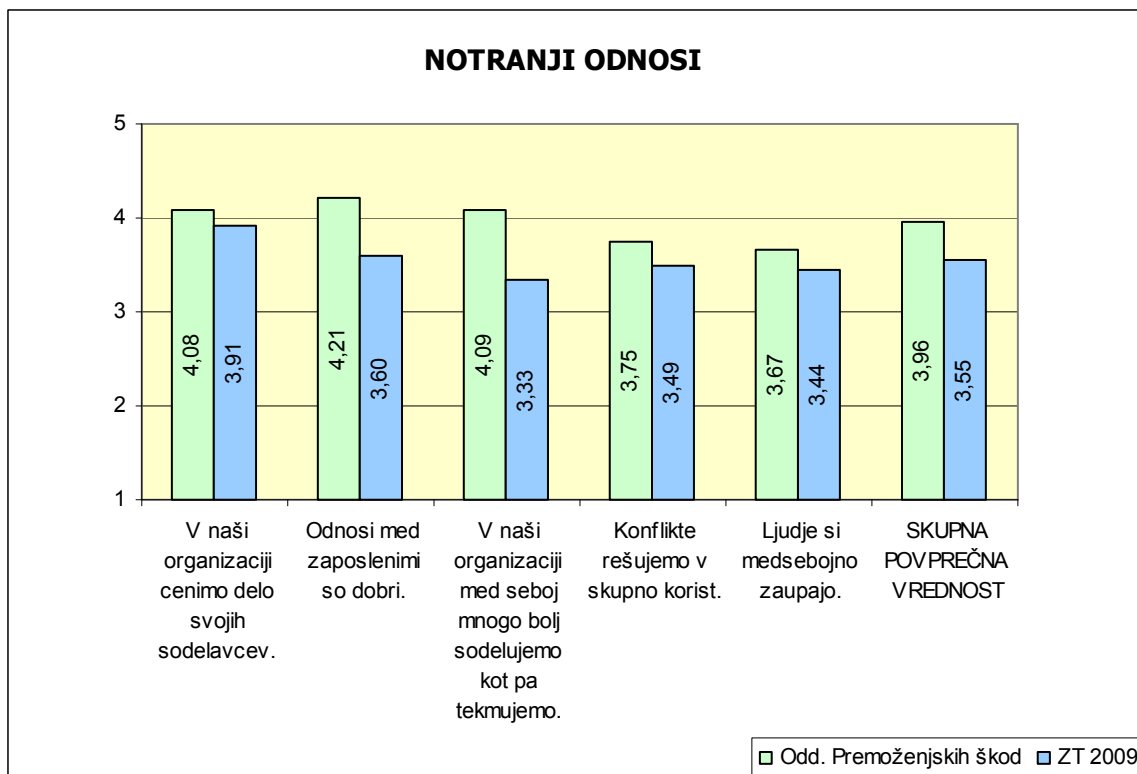
Grafikon 16: Dimenzija odnosa do kakovosti



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d.. 2009.

Odnos do kakovosti je na drugem mestu med ostalimi dimenzijami klime. S skupno povprečno vrednostjo 3,09 je med srednje ocenjenimi dimenzijami. Anketirani se ne strinjajo, da sta kakovost in količina za zaposlene zelo pomembni (2,21), prav tako so mnenja, da oddelki nimajo dovolj jasno zastavljenih standardov in ciljev kakovosti (2,71). Po svoji moči prispevajo k doseganju ciljev in standardov kakovosti (3,83) in se čutijo odgovorne za kakovost dela (3,71). Glede na primerjavo z Zavarovalnico Triglav, d. d., je med zaposlenimi v oddelku prisotna veliko nižja stopnja odnosa do kakovosti (0,91). Na tako visok negativen odklon od Zavarovalnice Triglav, d. d., predvsem vpliva, da sta kakovost in količina dela za zaposlene v oddelku veliko manj pomembna (-1,34) in da ima oddelk standarde in cilje kakovosti zastavljene veliko nižje (-1,19). Zaposleni prav tako manj prispevajo k doseganju standardov kakovosti (-0,55).

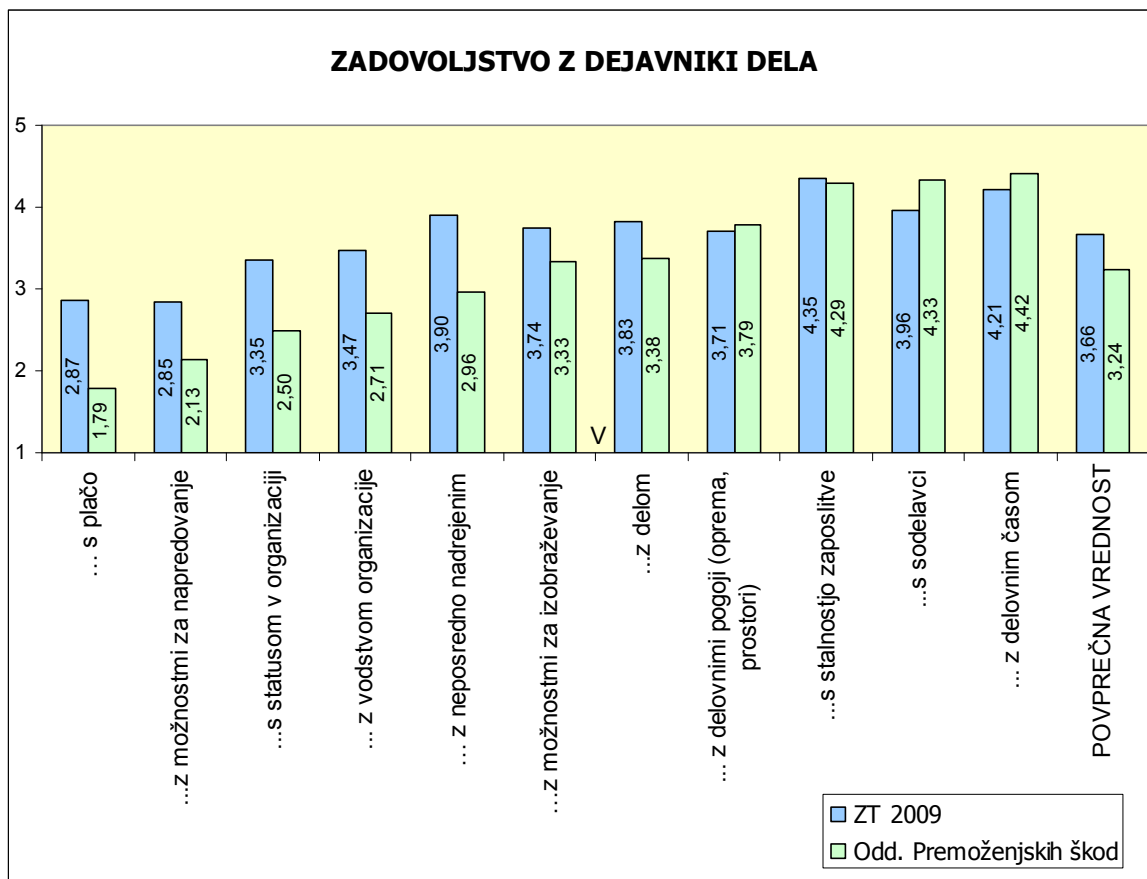
Grafikon 17: Dimenzija notranjih odnosov



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Notranji odnosi med zaposlenimi v oddelku so zelo dobri, saj so na prvem mestu med ostalimi dimenzijami klime in s povprečno vrednostjo 3,96 za +0,41 pozitivno odstopajo od Zavarovalnice Triglav, d. d. Zaposleni si medsebojno zaupajo (3,67), konflikte rešujejo v skupno korist (3,75), bolj sodelujejo kot pa tekmujejo (4,09), medsebojni odnosi so dobri (4,21). Prav tako cenijo delo svojih sodelavcev (4,08). V primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., je to edina dimenzija, ki je ocenjena bolje, saj skupna vrednost pozitivno odstopa za +0,41. Da so odnosi v oddelku res tako dobri, so pokazali izsledki raziskave, kajti največji pozitiven odklon je pri trditvi, da zaposleni bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo (+0,76), odnose veliko bolje ocenjujejo (+0,61), med zaposlenimi je prisotno večje zaupanje (+0,23) in konflikte rešujejo v skupno korist (+0,26).

Grafikon 18: Zadovoljstvo s posameznimi dejavniki dela



Vir: lasten in Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d., 2009.

Skupna povprečna vrednost zadovoljstva s posameznimi dejavniki je 3,24. Zaposleni so največje nezadovoljstvo izrazili s plačo (1,79), z možnostmi za napredovanje (2,13) in s statusom v organizaciji (2,50). Srednje so zadovoljni z vodstvom organizacije (2,71), z neposredno nadrejenim (2,96), z možnostmi za izobraževanje (3,33) in z delom (3,38). Visoko stopnjo zadovoljstva pa so zaposleni izrazili z delovnimi pogoji (3,79), s stalnostjo zaposlitve (4,29), s sodelavci (4,33) in z delovnim časom (4,42). V primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., skupna povprečna vrednost zadovoljstva negativno odstopa za -0,42. Največji negativen odklon je opaziti pri zadovoljstvu s plačo (-1,08), z neposredno nadrejenim (-0,94), s statusom (-0,85), z vodstvom organizacije (-0,76) in z možnostmi za napredovanje (-0,72). V oddelku premoženjskih škod pa so pozitiven odklon izrazili le pri zadovoljstvu s sodelavci (+0,37), z delovnim časom (+0,21) in z delovnimi pogoji (+0,08).

4.7 PREVERJANJE HIPOTEZ

Na podlagi analize raziskave sem ugotovila naslednje:

Hipoteza 1: V oddelku premoženjskih škod je najvišje ocenjena dimenzija medsebojnih odnosov. **Hipoteza je potrjena.**

Medsebojni odnosi v oddelku so s povprečno oceno 3,96 zelo dobri, celo za +0,41 bolje ocenjeni, kot v Zavarovalnici Triglav, d. d., in so hkrati tudi najboljše ocenjena dimenzija. Zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, medsebojno sodelujejo in rešujejo konflikte v skupno korist ter si medsebojno zaupajo. Dobri medsebojni odnosi so eden izmed pogojev za pozitivno klimo v organizaciji. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in vodstva, tako da bo delo zaposlenih cenjeno in si bodo medsebojno zaupali ter reševali probleme.

Hipoteza 2: V oddelku premoženjskih škod je najnižje ocenjena dimenzija nagrajevanja.

Hipoteza je potrjena.

Zaposleni v oddelku so s povprečno oceno 1,66 ocenili nagrajevanje kot najbolj kritično med vsemi dimenzijami klime. Vse trditve znotraj nagrajevanja negativno odstopajo od Zavarovalnice Triglav, d. d. Med drugim so zaposleni izrazili nezadovoljstvo s plačo in s stimulacijo. Razmerja med plačami ocenjujejo kot ustrezna. Za uspešnost opravljenih del ne prejmejo ustrezne nagrade. Nagrajevanje, tako denarno kot nenedenarno, je eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov in pomemben del človeških virov. Le z ustreznim sistemom nagrajevanja se bo pozitivno vplivalo na zaposlene, kajti le na ta način se doseže, da bodo pri svojem delu zadovoljni, uspešnejši in visoko motivirani.

Hipoteza 3: Med zaposlenimi v oddelku premoženjskih škod je nižja stopnja pripadnosti, kot med zaposlenimi v Zavarovalnici Triglav, d. d. **Hipoteza je potrjena.**

Povprečna vrednost pripadnosti v oddelku (3,08) za -0,91 negativno odstopa od povprečne vrednosti pripadnosti v Zavarovalnici Triglav, d. d. Vse trditve znotraj pripadnosti so ocenjene nižje kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d. Zaposleni v oddelku so manj ponosni, da so del organizacije; v kolikor bi prišlo do poslovnih težav, bi prej zapustili organizacijo, kot pa zaposleni v Zavarovalnici Triglav, d. d. Pripadnost je ena izmed dimenzij, katero je zelo težko doseči, saj vse dokler ne bodo zaposleni zadovoljni, se bo težko ustvarilo pogoje za visoko stopnjo pripadnosti med zaposlenimi.

Hipoteza 4: Povprečna vrednost organizacijske klime v oddelku premoženjskih škod je nižja od povprečne vrednosti klime konec leta 2009 na nivoju Zavarovalnice Triglav, d. d., kot celote. **Hipoteza je potrjena.**

Povprečna klima v oddelku (2,72) za -0,86 negativno odstopa od klime v Zavarovalnici Triglav, d. d. Negativno odstopanje se pojavlja pri vseh dimenzijah klime, razen pri medsebojnih odnosih, ki so v oddelku bolje ocenjeni. Do najvišjih razlik prihaja pri nagrajevanju (-1,32), pri razvoju kariere (-1,14), pri poznavanju poslanstva in vizije (-1,27) ter pri komuniciranju in informiranju zaposlenih (-1,08). V sklopu najnižje ocenjenih dimenzij bi bilo nujno treba sprejeti ukrepe za izboljšavo stanja klime v oddelku, za katero lahko na podlagi analize rezultatov trdim, da je neugodna.

V nadaljevanju so predstavljeni pglavitni ukrepi za izboljšavo trenutnega stanja klime in zadovoljstva v oddelku premoženjskih škod.

4.8 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI

Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je temeljila na medsebojni primerjavi rezultatov v oddelku premoženjskih škod in v Zavarovalnici Triglav, d. d. Rezultati raziskave so pokazali, da je klima med zaposlenimi v oddelku s povprečno vrednostjo 2,72 ocenjena precej slabše, kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d. (3,58), kar je tudi potrdilo v uvodu zastavljeno hipotezo. Vse dimenzije klime, razen medsebojnih odnosov, predstavljajo visok negativen odklon od povprečja Zavarovalnice Triglav, d. d.

V oddelku so zelo dobri medsebojni odnosi, ki so dobra podlaga za razvoj klime v želeni smeri. Akcijski načrt ukrepov za izboljšavo stanja je potreben prav pri vseh ostalih dimenzijah, saj je njihova povprečna vrednost precej nizka. Seveda so eden izmed pogojev za uspešno upravljanje klime redna letna spremljava gibanja klime in stopnje zadovoljstva med zaposlenimi.

V nadaljevanju so predstavljene poglobitve ugotovitve znotraj posameznih dimenzij klime, ki za oddelek premoženjskih škod predstavljajo izziv. Več pozornosti je namenjeno tistim trditvam znotraj posameznih dimenzij, ki imajo večji negativen odklon od Zavarovalnice Triglav, d. d. Skladno z ugotovitvami bom predlagala pomembne ukrepe za izboljšavo stanja in le-te predstavila vodji oddelka.

Nagrajevanje zaposlenih je v oddelku ena izmed najbolj kritičnih dimenzij klime. Skozi raziskavo sem želela preveriti postavljeno hipotezo, ali je nagrajevanje najslabše ocenjena dimenzija. Ugotovila sem, da je le-to na zadnjem mestu med vsemi dimenzijami klime, tako da je moja hipoteza, ki se glasi: V oddelku premoženjskih škod je najnižje ocenjena dimenzija nagrajevanja; v celoti potrjena. Uspešnost se ne vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih, zaposleni za svoje delo niso dovolj stimulirani, prav tako veliko nezadovoljstvo izražajo s plačo. Nagrajevanje znotraj oddelka je tudi dimenzija, ki ima največji negativen odklon od Zavarovalnice Triglav, d. d. (-1,32). Vodstvo se mora zavedati, da je nagrajevanje zaposlenih eden ključnih in najpomembnejših dejavnikov motiviranja in s tem tudi zadovoljstva zaposlenih ter posledično razvoja ugodne klime. Menim, da je eden izmed glavnih vzrokov za neugodno klimo v oddelku, predvsem v nezadovoljstvu s samim sistemom nagrajevanja. Plača zaposlenim predstavlja vir preživetja. Da je motiviranost zaposlenih s plačo v oddelku zelo pomembna, lahko povežem tudi z dejstvom, da so zaposleni zaradi prenizke plače pripravljani oditi v drugo organizacijo. Vodstvo bi moralo izkoristiti takšno stanje in motivirati zaposlene s stimulacijo, denarnimi nagradami, plačanimi nadurami in posledično tudi s povečanjem plače. Predlagam model nagrajevanja delovne uspešnosti, ki mora zagotavljati, da bodo zaposleni motivirani za doseganje ciljev in za učinkovito delo. Nagrade za delovno uspešnost morajo biti sredstvo spodbujanja in stimuliranja zaposlenih k boljšim delovnim rezultatom, merila pa določena tako, da lahko z njimi ocenjujemo delovne dosežke. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, morajo prejeti ustrezno stimulacijo. Ob prejemu stimulacije mora vodja obrazložiti zaposlenemu višino in razloge za stimulacijo. Plača

zaposlenega bo delovala motivacijsko, če se bo povečala ob njegovi večji uspešnosti, pridobitvi novih znanj in večji produktivnosti. Seveda pa mora biti plača vezana tudi na ustvarjanje dodane vrednosti. Poleg denarnih nagrad naj vodje uporabijo tudi druge oblike nagrajevanja in motiviranja, kot so ustne pohvale, spodbude in priznanja za dobro opravljeno delo, ki imajo izjemno močan motivacijski učinek na posameznika. Pohvalo je treba izražati javno – pomembnejši kot je dosežek posameznika, pred širšim krogom ljudi moramo izreči pohvalo. Zagotoviti je treba ustrezne nagrade, za katere se bo pri delu splačalo potruditi.

Razvoj kariere je s povprečno vrednostjo 1,69 prav tako med najnižje ocenjenimi dimenzijami v oddelku, od Zavarovalnice Triglav, d. d., pa negativno odstopa za -1,14. Kriteriji za napredovanje niso jasni vsem zaposlenim, zaposleni nimajo možnosti za napredovanje, prav tako sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Predlagam redne letne in polletne razgovore med neposrednim vodjem in zaposlenimi, kjer je treba medsebojno uskladiti, kje so vzroki za odstopanja od načrtovane kariere, ugotoviti zadovoljstvo zaposlenega s potekom razvoja kariere ter podati obojestranske predloge za nadaljnje uresničevanje kariernega načrta. Vodja in sodelavec morata uskladiti pričakovanja in cilje iz naslova novega delovnega mesta z željami in cilji posameznika. Letni razgovor je osnova za razvoj kariere in napredovanje, s pomočjo katerega vodstvo lažje spozna želje zaposlenih, njihove ideje in lastnosti. Hkrati je letni razgovor ena izmed priložnosti za izboljšanje odnosa med podrejenim in nadrejenim. Napredovanje naj se izvaja na osnovi dosežkov, znanj, inovativnosti in uspešnosti.. Merila za napredovanje morajo biti jasna vsem zaposlenim. Sistem napredovanja mora biti povezan s sistemom nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Predlagam, da se merila za napredovanje interno javno objavijo, prav tako pa tudi vsako doseženo napredovanje v organizaciji, skupaj z utemeljitvijo. Zaposlene je potrebno informirati o razlogih, zakaj je bil konkretni delavec nagrajen.

Poznavanje poslanstva in vizije je med zaposlenimi v oddelku pomanjkljivo, saj jo ocenjujejo s povprečno vrednostjo 2,28, kar je za -1,27 ocene slabše, kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d. Na to predvsem vpliva mnenje zaposlenih, da pri postavljanju ciljev premalo sodelujejo. Predlagam ustrezno usposabljanje vodij za pravilno in jasno predstavljanje politike zaposlenim. Občasno so potrebni strateški sestanki, na katerih naj pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni, hkrati je potrebno zaposlene redno informirati o ciljnih, rezultatih in strategiji organizacije. V okviru letnih razgovorov mora vodja usklajevati zahtevane cilje s strani podjetja z zelenimi cilji s strani posameznika.

Komuniciranje in informiranje v oddelku je s povprečno vrednostjo 2,39 na precej nizkem nivoju. Opažam, da zaposleni ne prejmejo dovolj informacij, kaj se dogaja v ostalih oddelkih in enotah, delovni sestanki niso dovolj redni in nadrejeni ne posredujejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Menim, da mora vodja dati poudarek poslušanju svojih sodelavcev. Tako bodo lažje vzpostavili medsebojno zaupanje. Vodja mora zagotoviti svobodo in odkritost komuniciranja, ter vzpostaviti ozračje enakovrednosti

in odprtega dialoga. Vodja mora zaposlene pravočasno in ustrezno povratno informirati o doseženih rezultatih dela. Predlagam, da se v organizaciji uvedejo redni tedenski sestanki med posameznimi oddelki, prav tako pa tudi na nivoju podjetja kot celote z namenom obojestranskega informiranja o delovnih ciljih in rezultatih dela ter ostalih tekočih zadevah. Predlagam motivacijsko komuniciranje z zaposlenimi, ki je še zlasti pomembno v času krize in nestabilnosti. Namen motivacijskega komuniciranja je, da se zaposlenim okrepi in povrne zaupanje v njih same, v delo in v organizacijo, v katerem delajo. Le s korektnim in pravočasnim informiranjem zaposlenih o dogodkih in dogajanjih v organizaciji, se bo preprečilo izkrivljanje informacij in širjenje negativnega vzdušja med zaposlenimi.

Organiziranost v oddelku je s povprečno vrednostjo 2,64 med nižje ocenjenimi dimenzijami in prav tako za -0,92 odstopa od Zavarovalnice Triglav, d. d. Izsledki raziskave so pokazali, da vodje odločitev ne sprejemajo pravočasno ter da pristojnosti in odgovornosti zaposlenih niso uravnotežene. Predlagam, da vodstvo v okviru strateških sestankov zaposlenim predstavi celotno organizacijsko strukturo ter vlogo oddelkov in posameznikov v njej. Vodje morajo pravočasno, a v skladu s cilji, vizijo in strategijo organizacije, sprejeti posamezne odločitve ter medsebojno povezovati posamezne organizacijske enote. Pomembno je tudi redno posodabljanje sistematizacije delovnih mest.

Vodenje je na sedmem mestu med ostalimi dimenzijami, s povprečno vrednostjo 2,68. V primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., je dimenzija vodenja veliko slabše ocenjena (-0,93). Slaba klima in nezadovoljstvo zaposlenih je pogosto posledica neučinkovitega vodenja. Vodje se premalo pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela in jih ne spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti ter ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo. Predlagam usposabljanje vodij za učinkovito vodenje, predvsem na področjih, ki jih zaposleni zaznavajo kot najbolj kritična: nagrajevanje, motiviranje in komuniciranje. Menim, da se mora vodja pogovarjati z zaposlenimi o rezultatih dela in jih pri delu ustrezno usmerjati. Vodja mora imeti določene sposobnosti, da vpliva na druge zaposlene, da jih usmerja in prepriča, da uskladijo svoje cilje s ciljem organizacije. Le uspešen vodja bo znal v pravem trenutku izbrati učinkovito odločitev, ki je v skladu z ostalimi zaposlenimi. Toda lahko trdim, da dober, uspešen in učinkovit vodja ni nujno tudi dober menedžer. Vendar pa so dobri vodje pogoj za dober menedžment ter uspešno vodenje organizacije.

Strokovno usposabljanje je s povprečno vrednostjo 2,83 med srednje ocenjenimi dimenzijami in negativno odstopa od Zavarovalnice Triglav, d. d. (-0,80). Ugotavljam, da sistem usposabljanja v oddelku ne ustreza pričakovanjem zaposlenih, kajti pri izobraževanju se ne upoštevajo želje zaposlenih. Menim, da je znanje zaposlenih ena izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti organizacije, zato bi mu moralo vodstvo vsake organizacije nameniti veliko pozornosti in sredstev. Kajti le izobraženi zaposleni bodo voljni razvijati svoje sposobnosti, graditi osebni razvoj in prispevati k uspehom organizacije. Predlagam, da se zaposlenim omogoči izobraževanje, ki je morda zgolj po

njihovem interesu. Novo osvojeno znanje in kompetence je treba ustrezno nagraditi, tako z napredovanjem, kot s povišanjem plače oziroma stimulacije. S pomočjo letnih razgovorov z zaposlenimi analiziramo, katera znanja potrebujejo, kako jih bodo pridobili in na kakšen način uporabili. Izobraževanje mora biti sistematično in načrtno urejeno, da bi imelo pravi učinek, tudi s stroškovnega vidika. Pridobljena izobrazba in nova znanja bi morala imeti pomembnejšo vlogo pri razporejanju delavcev na boljša delovna mesta. Možnost izobraževanja mora biti ugodnost, ki je dostopna vsem zaposlenim.

Inovativnost in iniciativnost med zaposlenimi v oddelku je na bistveno nižji stopnji, kot v Zavarovalnici Triglav, d. d. (-0,96). Za dodatno spodbudo zaposlenim predlagam, da vodje inovativnost in iniciativnost zaposlenih upoštevajo tako pri napredovanju kot nagrajevanju. Dobre ideje naj se uvajajo tudi v praksi. Neposredni vodja mora spodbujati inovativnost vseh zaposlenih, hkrati pa zagotoviti vrednotenje in ustrezno nagrajevanje vseh inovacij. Inovativnost naj ne bo le stvar menedžmenta, temveč vseh zaposlenih, zato naj se v oddelku prične z zbiranjem predlogov za izboljšave s strani vseh zaposlenih.

Motiviranje v oddelku je med srednje ocenjenimi dimenzijami, a v primerjavi z Zavarovalnico Triglav, d. d., je motivacija na precej nižji stopnji (-0,88). Menim, da je motiviranje najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na ugodno klimo, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih pri delu. Le motivirani zaposleni bodo učinkovito dosegali osebne cilje in s tem cilje celotne organizacije. Seveda pa se menedžment vse premalo zaveda, kako pomembno je imeti v organizaciji motivirane zaposlene. Ugotavljam, da je težava v tem, da vodja ne pohvali in ne opazi dobrih rezultatov, hkrati pa tudi ne ceni dovolj dobro opravljenega dela. Predlagam, da se v oddelku izvede analiza individualnih motivatorjev, s pomočjo katere bo vodja prejel ključno povratno informacijo, kateri dejavniki zaposlene motivirajo v največji meri. Kajti motiviranje zaposlenih ne bo doseglo želenih ciljev, v kolikor vodje pri motiviranju ne bodo uporabljale ključnih dejavnikov, ki pri zaposlenih sproščajo zavzetost, visoko stopnjo motivacije in zadovoljstva. Pomembno je motiviranje tako z denarnimi nagradami, kot z nedenarnimi motivatorji (ustna pohvala, spodbuda in priznanje za dobro opravljeno delo, dodatni prosti dnevi, izobraževanje po lastni želji, napredovanje na boljše delovno mesto ...). Vse omenjene pristope je treba izvajati na vseh zaposlenih. Menim, da vodja velikokrat naredi napako pri sodelavcih, ki kažejo največjo stopnjo navdušenja pri delu in jih zato ne motivira, saj morda dajejo vtis, kot da ne potrebujejo dodatne vzpodbude in pohval. Predlagam dodatno usposabljanje vodij za učinkovito motiviranje vseh zaposlenih.

Pripadnost zaposlenih v oddelku je nižja, kot v Zavarovalnici Triglav, d. d. (-0,91), kajti zaposleni bi dokaj hitro zapustili organizacijo, v kolikor bi se zaradi poslovni težav znižala plača. Ugotavljam, da je plača res eden izmed najbolj pomembnih, če ne celo najpomembnejši dejavnik motivacije, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Menim, da je pripadnost zaposlenih še težje doseči, kot pa zadovoljstvo. Kajti ni nujno, da bo zadovoljen delavec organizaciji tudi pripaden. Le zaposleni, ki čutijo pripadnost organizaciji, bodo tudi v času poslovnih težav stali organizaciji ob strani in ji pomagali ter je ne bodo zapustili. Za zvišanje pripadnosti v oddelku je potrebno v prvi vrsti zvišati nivo

zadovoljstva in motivacije med zaposlenimi, znati moramo zadovoljiti potrebe in pričakovanja zaposlenih. Za vzdrževanje pripadnosti so potrebne redne aktivnosti, kot so sestanki, pikniki, medsebojna srečanja, saj morajo zaposleni čutiti, da so pomembni in da brez njihove pomoči podjetje ne bo doseglo zastavljenih ciljev. Eden izmed pomembnih korakov k dvigu pripadnosti je v dodatnem usposabljanju vodij, da bodo znali prepoznati pomen posameznih dejavnikov in jih tako učinkovito uporabljali pri dvigu pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Odnos do kakovosti je na nižji ravni, kot pa v Zavarovalnici Triglav, d. d. (-0,91). Zaskrbljujoče je predvsem dejstvo, da kakovost in količina dela zaposlenim nista pomembna. Menim, da je razlog v tem, da zaposleni niso ustrezno motivirani in stimulirani za nadpovprečno kakovost oziroma količino opravljenega dela in jim je praktično vseeno, ali bodo dosegli zastavljene cilje, kajti četudi jih dosežejo, ne prejmejo zelene nagrade. Kakovost je za organizacijo ne le konkurenčna prednost, temveč tudi konkurenčna nujnost. Kakovost izdelka ali storitve ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh. Zaposlene bi bilo potrebno dodatno nagraditi v primeru nadpovprečne kakovosti in količine dela.

Zadovoljstvo s posameznimi dejavniki je na drugem mestu, s povprečno oceno 3,24 in za -0,42 odstopa od Zavarovalnice Triglav, d. d. Zaposleni so največje nezadovoljstvo izrazili s plačo, z možnostmi za napredovanje in s statusom v organizaciji. Zelo so zadovoljni z delovnim časom, s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve ter z delovnimi pogoji. Menim, da bi s povišanjem plače znižali stopnjo nezadovoljstva med zaposlenimi. Kajti zopet poudarjam, da so denarne nagrade izjemno pomembno sredstvo motiviranja in zadovoljstva zaposlenih, svoj največji učinek pa imajo ob sočasni uporabi z nedenarnimi nagradami. Zaposlenim je treba obrazložiti, zakaj v danem trenutku ni možno dodatno denarno nagradjevati, saj bi s tem lahko ogrozili tudi poslovanje in dolgoročno obstoj organizacije. Pomembno pa je, da se plača izplačuje redno in v roku, ter da se trenutna osnovna plača ne zniža. V izogib nezadovoljstvu z napredovanjem bi moralo vodstvo oblikovati transparentni sistem napredovanja znotraj podjetja. S povečanjem stopnje zadovoljstva se naredi izjemno veliko za svoje zaposlene, saj se gradi zaposlenim prijazna organizacija, kar se bo kasneje tudi močno obrestovalo. Da bi se vodstvo izognilo nizki stopnji zadovoljstva, bi moralo vsaj enkrat letno izvajati analizo raziskave o zadovoljstvu s posameznimi dejavniki in glede na rezultate sprejeti ukrepe.

5 ZAKLJUČEK

Skrb za pozitivno klimo v organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih je ena temeljnih sestavin sodobnih organizacij. V kolikor bodo zaposleni pozitivno doživljali organizacijo in okolje, v katerem delajo, bodo zadovoljni in bolj zavzeti pri svojem delu. Ker pa v organizacije vstopamo vsak na svoj način, z lastnimi izkušnjami, pričakovanji, prepričanji, vrednotami, stališči, prizadevanji in hrepenenji, je to doživljanje individualno in se kot tako odraža v različnih čustvenih stanjih posameznikov. Bolj ko je za posameznika čustveno stanje zaželeno in pozitivno, večje je njegovo zadovoljstvo. Le motivirani in zadovoljni zaposleni so tisti, ki so pripravljeni narediti še več, da bi organizacija dosegla zastavljene cilje. Raziskovanje organizacijske klime ima za vodje številne prednosti. Na podlagi analize raziskav pridobijo povratno informacijo ključnega pomena, in sicer, kako dobro izpolnjujejo pričakovanja zaposlenih. Raziskava hkrati omogoča vpogled v mnenja oziroma prepričanja zaposlenih o njihovem delu, pogojih dela, delovnem okolju ter o sami organizaciji.

Zadovoljstvo zaposlenih postaja vedno pomembnejša kategorija, saj naredijo zadovoljni zaposleni več in bolje. Je pa res, da posameznikov ne zadovoljujejo iste stvari. Nasprotno, tisto kar nekoga zadovoljuje, lahko drugega naredi nezadovoljnega. Pozitivna povezava uspešnosti organizacije in zadovoljstva zaposlenih je nemalokrat dokazana, medtem ko se dejavniki raztezajo od enostavnih, kot so plača, delo z ljudmi, varna služba in podobno, do celotnih organizacijskih procesov, kot so komuniciranje, informiranje, napredovanje in podobno.

Rezultati raziskave v oddelku premoženjskih škod Zavarovalnice Triglav, d. d., so pokazali, da je klima med zaposlenimi v oddelku s povprečno vrednostjo 2,72 neugodna. Povprečna klima v oddelku za -0,86 negativno odstopa od Zavarovalnice Triglav, d. d. Zaskrbljujoče je predvsem dejstvo, da imajo vse dimenzije, razen medsebojnih odnosov, precejšen negativen odklon od ZT. Pojavljajo se dimenzije, ki jih zaposleni ocenjujejo kot najbolj kritične in kjer so nujno potrebni ukrepi za izboljšavo. Največje potrebe po izboljšavah in spremembah se kažejo na področju nagrajevanja, razvoja kariere, komuniciranja, strokovnega usposabljanja, organiziranosti, vodenja ter poznavanja poslanstva in vizije. Obenem pa je treba nadaljevati pozitivne premike na področju usposabljanja, inovativnosti, motivacije in pripadnosti zaposlenih.

Prednost oddelka predstavljajo tudi dobri medsebojni odnosi. Zaposleni si medsebojno zaupajo in si pomagajo, kar pa je tudi eden izmed temeljev za razvoj klime v želeno smer.

S pomočjo analize raziskave so bile vse štiri hipoteze potrjene, saj so medsebojni odnosi najvišje ocenjena dimenzija med zaposlenimi v oddelku, nagrajevanje je na zadnjem mestu, stopnja pripadnosti je nižja, kot v Zavarovalnici Triglav, d. d., prav tako pa negativno odstopa tudi povprečna klima v oddelku.

Na področju nagrajevanja je treba dodatno postaviti in upoštevati znane, jasne in merljive kriterije nagrajevanja, s čimer se bo zagotovilo, da bodo nagrajeni tisti delavci, ki so bolj obremenjeni in si to tudi bolj zaslužijo. Zaposlene je treba informirati o razlogih, zakaj je bil konkretni delavec nagrajen. Ostalim to med drugim služi za orientacijo, katero in kakšno delo se ceni. Zagotoviti je treba nagrade, za katere se bo splačalo potruditi. Zaposleni so izrazili nezadovoljstvo s plačnim sistemom, zato bi moralo vodstvo usmeriti pozornost na področje denarnega nagrajevanja zaposlenih, ki je v današnjem času eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov motiviranja in zadovoljstva zaposlenih. Poleg denarnih nagrad naj se poslužujejo tudi nagrajevanja v obliki pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, dodatnega izobraževanja in napredovanja.

Zaposleni v oddelku so izrazili nezadovoljstvo na področju razvoja kariere, saj menijo, da nimajo realnih možnosti za napredovanje. Vodja in delavec morata uskladiti pričakovanja in cilje iz naslova novega delovnega mesta z željami in cilji posameznika. Letni razgovor je osnova za razvoj kariere in napredovanje, s pomočjo katerih vodstvo lažje spozna želje zaposlenih, njihove ideje in lastnosti. Merila za napredovanje morajo biti jasna vsem zaposlenim. Sistem napredovanja mora biti povezan s sistemom nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti.

Področje poznavanja poslanstva, vizije in informiranja zaposlenih, je prav tako zelo šibko. Potrebni so občasni strateški sestanki, na katerih naj pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni, hkrati je treba zaposlene redno informirati o ciljih, rezultatih in strategiji organizacije. Zaposleni morajo pravočasno prejeti povratno informacijo o doseženih rezultatih. Le s korektnim in pravočasnim informiranjem zaposlenih o dogodkih in dogajanjih v podjetju bomo preprečili izkrivljanje informacij.

Na področju vodenja je v prvi vrsti potrebno ustrezno usposabljanje vodij predvsem na področjih, kjer se kažejo pomanjkljivosti in nezadovoljstvo, to je nagrajevanje, informiranje in motiviranje zaposlenih. Vodja mora imeti določene sposobnosti, da vpliva na druge zaposlene, da jih usmerja in prepriča, da uskladijo svoje cilje s ciljem organizacije. Naloga vodje je, da zaposlene motivira, da bodo pri svojem delu zavzeti in učinkoviti ter da bodo cilji organizacije tako lažje doseženi.

Motiviranje med zaposlenimi v oddelku ni na dovolj visokem nivoju. V kolikor ne bo v oddelku motiviranih zaposlenih, bo težko ustvariti pogoje za ugodno klimo, cilji organizacije pa bodo veliko težje doseženi. Motivirani zaposleni predstavljajo bogastvo sleherne organizacije in eno večjih konkurenčnih prednosti, toda današnji menedžment se tega vse premalo zaveda. Organizacije, ki ne bodo vlagale v zaposlene, so na daljši rok obsojene na propad. Med zaposlenimi bi morali izvesti analizo individualnih motivatorjev, s pomočjo katerih bo vodja prejel ključno povratno informacijo, kateri dejavniki zaposlene motivirajo v največji meri. Kajti motiviranje zaposlenih ne bo doseglo zelenih ciljev, v kolikor vodje pri motiviranju ne bodo uporabljali ključnih dejavnikov, ki pri zaposlenih sproščajo zavzetost, motiviranost in zadovoljstvo. Poznavanje pravih načinov motiviranja zaposlenih je danes postalo pomembnejše, kot kdajkoli doslej, saj je

zaposlene vedno težje motivirati. Vzrok za to so višji življenjski standard, boljše karierne možnosti, boljša informiranost ter večja samostojnost in neodvisnost.

S povečanjem motiviranosti in zadovoljstva med zaposlenimi bo hitreje dosežena pripadnost in lojalnost med zaposlenimi. Le pripadni zaposleni bodo v času krize pripravljeni pomagati organizaciji ter premagati nastale ovire in ne bodo razmišljali o odhodu v drugo organizacijo.

Zaposleni so tisti, ki s svojimi spretnostmi, znanjem in sposobnosti omogočajo rast in delovanje organizacije ter doseganje njenih ciljev. Zato bi morala biti ena glavnih nalog menedžmenta sleherne organizacije, da poleg finančnih in tehnoloških virov zagotavlja tudi človeške vire. Toda to še ni dovolj. Zaposlene je treba ustrezno motivirati, usmerjati ter gojiti pozitivno in primerno klimo, skladno s cilji, poslanstvom in vizijo organizacije.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- ADIZES, Ichak (1996). Obvladovanje sprememb. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- BAHTIJARECIĆ-ŠIBER, Fikreta (1986). Motivacija raspodjela. Informator, Zagreb.
- BRAJŠA, Pavao (1996). Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- CERAR ESIH, Irena (2008). Pomembni dejavniki organizacijske klime v manjših podjetjih. Samozaložba, Ljubljana.
- CIMERMAN, Mitja, JERMAN, Sandi, KLARIČ, Roman, LOŽAR, Borut, SUŠANJ, Zoran (2003). Manager, prvi med enakimi. GV založba, Ljubljana.
- ČERNETIČ, Metod (2007). Management in sociologija organizacij. Moderna organizacija, Kranj.
- FLAHERTY, Karen (2000). The role of trust in salesperson-sales manager relationship. The Journal of Person Selling, New York.
- GILMER, Beverly Von Haller (1969). Industrijska psihologija. Cankarjeva založba, Ljubljana.
- HOČEVAR, Marko, JAKLIČ, Marko, ZAGORŠEK, Hugo (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja. GV založba, Ljubljana
- IVANKO, Štefan (2004). Temelji organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- JONES, E. John (1995). Surveying Employees. Human Resources Development Press, Massachusetts.
- KAVČIČ, Bogdan (1998). Osnove poslovedenja. Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto.
- KEENAN, Kate (1996). Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- KOS KNEZ, Silvija (2009). Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- KOVAČ, Jure, MAYER, Janez, JESENKO, Manca (2004). Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Moderna organizacija, Kranj
- KUNŠEK, Iztok (2003). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Kakovost. Št. 2, str. 24-25
- LIPIČNIK, Bogdan (1997). Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana
- LIPIČNIK, Bogdan (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- MIHALIČ, Renata (2006). Management človeškega kapitala. Mihalič in partner, Škofja Loka.
- MIHALIČ, Renata (2008a). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. NUK, Ljubljana.
- MIHALIČ, Renata (2008b). Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. NUK, Ljubljana

- MOŽINA, Stane, KAVČIČ, Bogdan, TAVČAR, Mitja, PUČKO, Danijel, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, REPOVŽ, Leon, VIZJAK, Andrej, VAHČIČ, Aleš, RUS, Veljko, BOHINC, Rado (1994). Management. Didakta, Radovljica.
- MOŽINA, Stane, ROZMAN, Rudi, GLAS, Miroslav, TAVČAR, Mitja, PUČKO, Danijel, KRALJ, Janko, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, TEKAVČIČ, Metka, DIMOSKI, Vlado, KOVAČ, Bogomir (2002). Management: nova znanja za uspeh. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- RADIČ BERGLEZ, Renata (2000). Organizacijska klima na Kliničnem inštitutu za radiologijo. Bilten Dri. 17, št. 3, str. 6–43.
- ROZMAN, Rudi, KOVAČ, Jure, KOLETNIK, Franc (1993). Management. GV založba, Ljubljana.
- SCHEIN, Edgar H. (1993). How Can Organizations Learn Faster. Sloan Management Review, London.
- SCHNEIDER, Benjamin. (1990). Organizational climate and culture. Jossey Bass, San Francisco.
- TORRINGTON, Derek (1991): Personnel management: a new approach. Prentice Hall International, London.
- TREVEN, Sonja (1998). Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- UHAN, Stane (2000). Vrednotenje dela. Moderna organizacija, Kranj.
- ZUPAN, Nada (2001). Nagradite uspešne. GV Založba, Ljubljana.

VIRI

- ACCEL (2011). Advancing employee activity. Dostopno 17. 6. 2011 na <http://www.accel-team.com>
- BIRO PRAXIS (2011). Kaj je SiOK? Dostopno 23. 3. 2011 na: <http://www.biro-praxis.si/>
- ZAVAROVALNICA TRIGLAV (2011). O podjetju. Dostopno 15. 5. 2011 na: <http://www.triglav.si/stran.asp?id=65>
- Interno gradivo Zavarovalnice Triglav, d. d. (2009). Zavarovalnica Triglav, d. d., Ljubljana.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Spoštovani!

Moje ime je Vesna Pergovnik. Sem študentka Fakultete za upravo in pripravljam diplomsko delo na temo organizacijske klime v podjetju. Anketa je anonimna, podatki bodo uporabljeni izključno za namen diplomskega dela.

S sledečim vprašalnikom želim ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosimo vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da naredite križec v ustrezni kvadratak na desni strani trditve.

Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

| |
|--|
| Pravilno: |
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| Napačno: |
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| Popravek: |
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

Prosim, da z **X** označite le en možen odgovor:

1. Spol

- moški
- ženska

2. Starost

- do 20 let
- od 21 do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- več kot 50 let

3. Stopnja izobrazbe

- poklicna izobrazba

- srednja izobrazba
- višja ali visoka izobrazba
- magisterij ali doktorat

4. Zaposlitev imam sklenjeno za ...

- določen čas
- nedoločen čas

Organizacijska klima

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

| | 1= Sploh se ne strinjam | 2= Delno se strinjam | 3= Niti da niti ne | 4= Večinoma se strinjam | 5= Popolnoma se strinjam |
|---|--|----------------------|--------------------|-------------------------|--|
| ORGANIZIRANOST | | | | | |
| 1. | Zaposleni imamo jasne predstave o tem, kaj se od nas pričakuje. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. | Zaposleni razumemo svoj položaj v organizaciji. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. | V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. | Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. | V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| VODENJE | | | | | |
| 6. | Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. | Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 8. | Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 9. | V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 10. | Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| RAZVOJ KARIERE | | | | | |
| 11. | Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 12. | Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 13. | Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 14. | Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 15. | Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE | | | | | |
| 16. | Delovni sestanki so redni. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 17. | Vodje in delavci se pogovarjamo sproščeno. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 18. | Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 19. | Vodstvo nam posreduje informacije na razumljiv način. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 20. | O dogajanju v drugih oddelkih prejmemo dovolj informacij. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

| | 1= Sploh se ne strinjam | 2= Delno se strinjam | 3= Niti da niti ne | 4= Večinoma se strinjam | 5= Popolnoma se strinjam |
|--|---|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|--|
| NOTRANJI ODNOSI | | | | | |
| 21. | Cenimo delo svojih sodelavcev. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 22. | Odnosi med zaposlenimi so dobri. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 23. | Med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmuje. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 24. | Konflikte rešujemo v skupno korist. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 25. | Ljudje si medsebojno zaupajo. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| STROKOVNO USPOSABLJANJE IN UČENJE | | | | | |
| 26. | Zaposleni se učimo drug od drugega. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 27. | Organizacija nam nudi potrebno usposabljanje za dobro delo. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 28. | Sistem usposabljanja je dober. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 29. | Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 30. | Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| NAGRAJEVANJE | | | | | |
| 31. | Uspešnost se vrednoti po ciljnih in standardih. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 32. | Za slabo delo sledi kazen oziroma graja. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 33. | Prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 34. | Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 35. | Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| MOTIVACIJA IN ZAVZETOST | | | | | |
| 36. | Pripravljeni smo na dodaten napor, ko se to od nas zahteva. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 37. | Postavljene so zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 38. | Zaposleni smo zavzeti za svoje delo. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 39. | Vodje cenijo dobro opravljeno delo. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 40. | Dober rezultat je hitro opazen in je pohvaljen | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| ODNOS DO KAKOVOSTI | | | | | |
| 41. | Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 42. | Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 43. | Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 44. | Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 45. | Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST | | | | | |
| 46. | Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 47. | V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 48. | Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 49. | Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

| | 1= Sploh se ne strinjam | 2= Delno se strinjam | 3= Niti da niti ne | 4= Večinoma se strinjam | 5= Popolnoma se strinjam |
|---|---|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|--|
| 50. | Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| PRIPADNOST ORGANIZACIJI | | | | | |
| 51. | Naša organizacija ima velik ugled v okolju. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 52. | Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 53. | Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 54. | Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 55. | Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV | | | | | |
| 56. | Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 57. | Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 58. | Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 59. | Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 60. | Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje. | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

Zadovoljstvo pri delu

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

| | 1 = zelo nezadovoljen | 2= nezadovoljen | 3= srednje zadovoljen | 4 = zadovoljen | 5 = zelo zadovoljen |
|-----|--|------------------------|------------------------------|-----------------------|--|
| 1. | Zadovoljstvo z delom | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. | Zadovoljstvo z vodstvom organizacije | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. | Zadovoljstvo s sodelavci | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. | Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. | Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. | Zadovoljstvo s plačo | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. | Zadovoljstvo s statusom v organizaciji | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 8. | Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori) | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. | Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 10. | Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 11. | Zadovoljstvo z delovnim časom | | | | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |