

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MOJCA KOPRIVA

MOJCA KOPRIVA

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V
BANKI X: ŠTUDIJA PRIMERA

Mojca Kopriva

Koper, 2012

Mentor: asist. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Organizacije se vse bolj zavedajo, da so zaposleni eden izmed najpomembnejših virov, s katerimi razpolagajo. Če hoče biti podjetje danes uspešno, mora biti drugačno od konkurence. Drugačnost pa zagotavljajo zaposleni v podjetju. V zaključni projektni nalogi sem preučila organizacijsko klimo ter njene dimenzije v Banki X. Na osnovi rezultatov raziskave projekta SiOK sem predstavila rezultate meritve organizacijske klime v Banki X med leti 2001, 2002, 2005 in 2008. Po rezultatih raziskave je v Banki X organizacijska klima ugodna, zaposleni so inovativni, čutijo pripadnost organizaciji, so ponosni, da so v njej zaposleni ter menijo, da ima Banka X velik ugled v svojem okolju. Kljub temu, da rezultati raziskave kažejo na pozitiven trend, so zaposleni v Banki X slabše ocenili kategorijo notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere in nagrajevanje.

Ključne besede: organizacijska klima, organizacijska kultura, merjenje organizacijske klime, motivacija zaposlenih, nagrajevanje.

SUMMARY

Organisations are increasingly aware of the fact that their employees are one of the most important available resources. Nowadays, a company striving for success must be different from the competition, and the employees are the key to being different. The thesis examines the organisational climate and its dimensions within the Bank X. On the basis of the results provided by the SiOK project, it presents the results of measuring the organisational climate in the Bank X in 2001, 2002, 2005 and 2008, suggesting that the organisational climate in the Bank X is favourable. In addition, the employees are innovative; they feel associated with the organisation and proud to be its employees. They also believe that the Bank X enjoys considerable reputation in this line of business. Although the research points to a positive trend, the employees of the Bank X gave a more negative rating to the categories of internal communication and information, career development and rewarding

Key words: organisational climate, organisational culture, measuring organisational climate, employee motivation, rewarding

UDK: 005.9(043.2)

ZAHVALA

Za strokovno pomoč se zahvaljujem svoji mentorici, asist. dr. Ani Arzenšek.

Zahvaljujem se vodji in strokovni sodelavki kadrovske službe za sodelovanje in dostop do internih virov.

Posebno zahvalo namenjam staršem in drugim sorodnikom ter prijateljem za potrpežljivost in spodbujanje.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave.....	2
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	3
2	Organizacijska klima	4
2.1	Oprelitev pojma organizacijska klima.....	4
2.2	Organizacijska klima in organizacijska kultura	5
2.3	Merjenje organizacijske klime	6
2.4	Spreminjanje organizacijske klime	7
2.5	Dimenzije organizacijske klime.....	7
3	Predstavitev Banke X, d. d.	12
3.1	Predstavitev Banke X, d. d.....	12
3.2	Poslanstvo, vizija in strategija Banke X, d. d.....	13
3.3	Organiziranost Banke X, d. d.....	13
3.4	Kadrovska zasedenost v Banki X, d. d.....	14
3.4.1	Struktura zaposlenih	14
4	Rezultati organizacijske klime v Banki X, d. d.	15
4.1	Metodologija	15
4.2	Primerjava rezultatov organizacijske klime med leti.....	16
5	Sklep	29
	Literatura	31
	Viri	32

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe.....	14
---	----

SLIKE

Slika 1: Primerjava rezultatov dimenzije Odnos do kakovosti.....	17
Slika 2: Primerjava rezultatov dimenzije Inovativnost in iniciativnost	18
Slika 3: Primerjava rezultatov dimenzije Pripadnost organizaciji	19
Slika 4: Primerjava rezultatov dimenzije Motivacija in zavzetost.....	20
Slika 5: Primerjava rezultatov dimenzije Notranji odnosi	21
Slika 6: Primerjava rezultatov dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje	22
Slika 7: Primerjava rezultatov dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	23
Slika 8: Primerjava rezultatov dimenzije Organiziranost	24
Slika 9: Primerjava rezultatov dimenzije Vodenje	25
Slika 10: Primerjava rezultatov dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje.....	26
Slika 11: Primerjava rezultatov dimenzije Nagrajevanje.....	27
Slika 12: Primerjava rezultatov dimenzije Razvoj kariere.....	28

KRAJŠAVE

SiOK	Slovenska organizacijska klima
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
Itd.	In tako dalje

1 UVOD

Živimo v času globalizacije in hitrih sprememb na političnem, gospodarskem, tehnološkem in kulturnem področju. Globalizacija je priložnost za razvoj. Organizacijam, ki so sposobne tolmačiti zahteve, ki jih prinaša, ponuja veliko priložnost za rast in razvoj. Podjetja se morajo znati hitro prilagoditi novim tržnim razmeram, kar od njih zahteva večjo dinamičnost. Podjetja se vedno več ukvarjajo z vprašanjem, kako pomembni so za podjetje kapital, nova tehnologija in zaposleni. Za podjetje so najbolj pomembni zaposleni, kajti še tako dobra tehnologija ni dovolj, če nimamo ustrezno usposobljenih, izobraženih in motiviranih kadrov, ki znajo ravnati z njo. »Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnemo življenja zaposleni, edini, ki so aktivno premoženje podjetij. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so tisti, zaradi katerih je razlika med uspehom in neuspehom, med odličnostjo in povprečnostjo« (Gruban 2002, 80).

1.1 Opredelitev problema

Organizacijska klima je pojem, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji kot tudi odnose do delovne organizacije. Če so ti odnosi skladni, se oblikuje ugodna klima, ki odraža prijazno, prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, zadovoljni so s svojim delom in s svojimi prejemki, so visoko produktivni in delovna organizacija se razvija v skladu s pričakovanimi cilji. Povsem drugače je, če odnosi med zaposlenimi v organizaciji niso skladni. Delovno ozračje je napeto, prisotni so vse pogostejši konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost. Rus (2005, 104) meni, da je klima v vsaki organizaciji skupni odraz različnih klim: klime v vodenju, organizaciji, poslovne, inovacijske klime itd. Klima v organizaciji je odvisna tudi od klime okolja, v katerem se organizacija nahaja.

Leta 2001, 2002 in 2005 so klimo v Banki X izmerili z reprezentativnim vzorcem 120 zaposlenih. Leta 2008 pa so bili k sodelovanju za ugotavljanje klime in zadovoljstva pri delu povabljeni vsi zaposleni v Banki X, razen zaposleni, ki so bili v banki zaposleni manj kot tri mesece. Vprašalnik je izpolnilo 588 zaposlenih ali 72 odstotkov zaposlenih.

Organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih do lastnega dela, organiziranosti dela, načina vodenja, medsebojnih odnosov, nagrajevanja, počutja v organizaciji ter zmožnosti vsestranskega osebnega razvoja. Vsak zaposlen v organizaciji si ustvari svojo podobo o podjetju, odvisna je od organizacijskih procesov, struktur, virov in kulture. Med pomembnejše dejavnike za ustvarjanje podobe o podjetju sodi sistem nagrajevanja in s tem razporeditev virov, stili poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo, delovne razmere in odnosi med zaposlenimi. Organizacijska klima je torej način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto (Česnovar 2001, 415).

Da bi lahko spremenili neugodno klimo, jo je treba najprej preučiti. Merjenje klime je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno učinkovitost in delovno zadovoljstvo. S pomočjo merjenja klime lahko management pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kako jo spremeniti in kje, ter na osnovi tega lahko pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenju ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik 1998, 75).

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je spoznati pojem organizacijske klime in njene dimenzije. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo. V zaključni nalogi sem se osredotočila na dvanajst dimenzij organizacijske klime, ki so zajete in obravnavane v projektu slovenske organizacijske klime (v nadaljevanju: SiOK), ki poteka v okviru Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju: GZS) od leta 2001. Namen zaključne naloge je tudi ugotoviti, kako merimo in spreminjamo organizacijsko klimo. V Sloveniji se je v letu 2001 na pobudo nekaterih slovenskih podjetij (vključenih je bilo 51 organizacij) in ob sodelovanju GZS razvilo raziskovanje SiOK. Ugotoviti želim, kakšen je trend gibanja organizacijske klime v Banki X skozi nekajletno obdobje in na osnovi ugotovljenega stanja podati predloge za izboljšanje organizacijske klime v izbrani banki.

Cilj zaključne projektne naloge je predstaviti pojem organizacijske klime ter predstaviti rezultate meritve organizacijske klime v Banki X, d. d., med leti 2001, 2002, 2005 in 2008.

Podatke, ki jih je obdelal zunanji izvajalec, sem interpretirala in jih primerjala med seboj po letih merjenja ter s tem ugotovila trend gibanja organizacijske klime v preučevanem obdobju.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Banka, v kateri preučujem organizacijsko klimo, je izrazila željo po anonimnosti, zato bom pri pisanju zaključne naloge v naslovu uporabljala ime Banka X, d. d., v samem besedilu pa Banka X.

Pri pisanju zaključne projektne naloge na osnovi konkretnega primera nisem naletela na večje težave, saj sem se osredotočila le na analizo že zbranih in urejenih podatkov (SiOK).

Omejitve nalogi predstavljajo podatki in informacije, ki so dostopni nam zaposlenim, imajo pa značaj zaupnosti in bi lahko pomenili razkrivanje strateških namer v banki. Prav zaradi prepovedi objave podatkov pri predstavitvi in analizi rezultatov merjenja organizacijske klime pri dimenziji nagrajevanja zaposlenih nisem vključila podatkov o plačah zaposlenih. Ena od

pomanjkljivosti je neažurnost podatkov o rezultatih SiOK. Zadnji dostopni podatki segajo v leto 2008. Možno je, da se je stanje na kateri od dimenzij od takrat pa do leta 2012 spremenilo in so zato moji zaključki manj veljavni.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Pri izdelavi zaključne projektne naloge sem uporabila več različnih metod dela.

Pri teoretičnem delu sem uporabila predvsem metodo deskripcije, s katero sem predstavila pojem organizacijske klime in njene značilnosti ter metodo kompilacije. S pomočjo metode kompilacije sem povzela stališča, spoznanja, sklepe in rezultate, do katerih so prišli domači in tuji avtorji.

Empirični del je temeljil na projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK in analizi že zbranih in urejenih podatkov o izbrani organizaciji. Že zbrane podatke sem primerjala med seboj po letih merjenja ter s tem ugotavljala trend gibanja dimenzij organizacijske klime. Za prikaz podatkov o rezultatih meritve organizacijske klime v Banki X, d. d., sem uporabila deskriptivno statično metodo s frekvenčno porazdelitvijo. Rezultate sem prikazala v obliki tabel in grafov.

Podatke sem črpala iz primarnih in sekundarnih virov. Med primarne vire sodijo poročila o SiOK iz leta 2001, 2002, 2005 in 2008 in poročila o Banki X, d. d., sem sodijo tudi poslovna poročila Banke X. Kot sekundarne vire sem uporabila strokovno literaturo s področja kadrovske dejavnosti.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

V strokovni literaturi najdemo veliko različnih izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje, zadovoljstvo pri delu ... Nekateri avtorji so mnenja, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa so mnenja, da tisti, ki jim vsi naštetih izrazi pomenijo isto, ne poznajo dovolj dobro naštetih pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik 1999, 198).

2.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

Ko se oblikuje organizacijsko strukturo, je treba predvideti naloge in odnose med zaposlenimi, ki naj bi te naloge opravljali. Ko organizacija zaposli delavce, od njih pričakuje, da se bodo vedli v skladu z določenimi pravili. Ko se delavci vedejo drugače, kot se od njih pričakuje, moramo ugotoviti vzroke in dejavnike, zakaj je do takšnega vedenja prišlo. Med temi dejavniki je najbolj znana organizacijska klima.

Armstrong (1991, v Lipičnik 1996, 63) trdi, da so kadri (človeški viri) najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje pa je ključ do uspeha organizacije. Lipičnik (1996, 63) meni, da neugodna klima ni vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti slabe klime.

Gilmer (1969, 60) je ugotovil, da se organizacije razlikujejo med seboj zaradi klime. Te se ne razlikujejo le po fizični strukturi, ampak tudi po vedenju in stališčih ljudi. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Zaposleni so včasih zadovoljni s svojim delovnim mestom iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Delovne zahteve in različne osebnosti naj bi ustvarjale klimo, ki je pomembna tako za posameznika kot za organizacijo. Gilmer (1969, 60) meni, da pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je to tisto, na kar reagiramo – celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža.

Po Lipičniku (1999, 198) klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo. V vsaki organizaciji prevladuje med zaposlenimi določeno vzdušje. »Z organizacijsko klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti« (Lipičnik 1996, 63). O organizacijski klimi lahko rečem, da predstavlja tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje zaposlenih v organizaciji. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, od nje je odvisna tudi uspešnost organizacije.

2.2 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Pojem organizacijske kulture izhaja iz antropologije in sociologije, klima pa izhaja iz psihologije. Kultura se večinoma ne izraža neposredno, s predpisi in vzorci vedenja, ampak se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja. Gre za dejavnike, ki so prikriti, se jih ne zavedamo, pomembno pa oblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik 1999, 206).

Konrad (1987, 99–100), ki je preučeval pojme za opredelitev klime, je ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa je odraz kulture. Pojem kultura je bolj globalen, usmerjen v preteklost, tradicijo in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija, to je analiza jezika, ritualov, mitov itd. Pojem klime je bolj analitičen, opisuje sedanje stanje, uporablja se kvantitativna metodologija raziskovanja, to so vprašalniki. Po Konradu pojma kultura in klima poskušata razložiti človekovo vedenje v organizaciji.

Pojmovanj organizacijske kulture je veliko. Scheinova (1997, 417) opredelitev organizacijske kulture se glasi: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot solidarnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.« Schein je leta 1987 organizacijsko kulturo definiriral kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in okolja (1987 v Kavčič 1994, 177).

Videti je, da je organizacijska klima le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske kulture. Tako kot organizacijska klima, ima tudi organizacijska kultura svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Najpogosteje omenjene dimenzije so odnos do dela, odnos do tržišča, odnos do učinkovitosti, konkurence itd. (Lipičnik 1999, 205).

Kulturo organizacije oblikujejo zaposleni v organizaciji. Kultura izhaja iz vrednot, ki jih osvoji velik del ljudi v organizaciji. Vsak zaposleni ima svoje in različne vrednote, zato ima pri nastajanju kulture organizacije pogosto odločilno vlogo osebnost posameznika. Vodilni v podjetju se vse bolj zavedajo, kako pomembno je razumevanje kulture v organizaciji in okolju, v katerem organizacija deluje. Lipičnik (1999, 208) trdi, da kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča sodelavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe.

2.3 Merjenje organizacijske klime

Ko se v organizaciji začuti, da med zaposlenimi vlada negativno vzdušje in prihaja do konfliktov, lahko to pripišemo neustrezni organizacijski klimi. Če želi organizacija spremeniti neugodno klimo in zgladiti konflikte med zaposlenimi, jo mora najprej preučiti. »Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na obnašanje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti« (Lipičnik 1996, 64).

Raziskave so pokazale, da je organizacijsko klimo smiselno preučevati iz naslednjih vidikov (Lipičnik 1996, 65):

- odnos vodstva do ljudi,
- sprejemanje odgovornosti in
- medosebni odnosi.

Organizacijsko klimo v organizaciji je mogoče meriti z uporabo vprašalnikov. Zaposleni izrazijo svoje mnenje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Tehnologijo preučevanja organizacijske klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake (Lipičnik 1996, 66–69):

- *pripravljalna dela* – v tej fazi se ugotavlja potrebnost preučevanja klime, financiranje, sodelovanje zaposlenih, način zbiranja podatkov ipd. Potrebno je ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime;
- *sestava vprašalnika* – v tej fazi ugotavljamo vse vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali poznavalci razmer v organizaciji se ugotavlja kritične točke v organizacijski klimi, ki jih kasneje uporabimo pri tvorjenju vprašanj oziroma trditev. Pomembno je, da vsebina vprašanj oziroma trditev izhaja iz problematike določene organizacije. Zaposleni lahko izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo;
- *zbiranje odgovorov* – je tehnično nezahtevna faza. Zaposleni vpisujejo odgovore, kot zahtevajo navodila. Pojavijo se težave z zaupanjem v tistega, ki odgovore zbira in v tistega, ki jih bo analiziral. Zaposleni pričakujejo sankcije, če bi neko trditev napačno razumeli. To težavo odpravimo, če zaposlenim zagotovimo anonimnosti pri izpolnjevanju vprašalnika;
- *analiza odgovorov* – vprašalniki naj bodo pripravljene tako, da omogočajo ustrezne statistične analize, s pomočjo katerih lahko ugotavljamo značilne dimenzije klime. Kvalitetna analiza odgovorov je v pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov;
- *predstavitve rezultatov* – rezultati preučevanja klime so lahko drugačni, kot jih je naročnik raziskave pričakoval. To pomeni, da je lahko naročnik situacijo doživljal drugače kot večina v organizaciji. Klima predstavlja večinsko doživljanje situacij, kar pomeni, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče. Pri predstavitvi rezultatov klime je potrebna previdnost;
- *načrtovanje akcij* – ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Na osnovi izmerjene klime in ciljev podjetja je treba presoditi, ali je način doživljanja in odzivanja

zaposlenih ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji neustrezni ipd.

Samo enkratna meritev organizacijske klime ne pove veliko. Organizacijsko klimo v organizaciji je treba meriti periodično, le tako lahko ugotovimo trende in na osnovi tega načrtujemo spremembe.

2.4 Spreminjanje organizacijske klime

Ugotavljanje klime je za podjetje velikega pomena. Rezultate in ugotovitve klime uporabimo pri njenem spreminjanju. Ugodnost ali neugodnost klime v organizaciji presojava glede na cilje, ki smo si jih zastavili.

Pri spreminjanju klime je treba paziti na to, kako jo spreminjamo in kdo jo lahko spreminja. Poznamo več načinov spreminjanja klime. Najbolj pogost je tisti, ko se klima spreminja nekontrolirano, sama od sebe, ne pa slučajno. Ta sprememba klime lahko tudi ovira doseganje ciljev organizacije, lahko nam kaže tudi spremembe. Drugi način spreminjanja klime je tisti, ko z navodili poskušamo regulirati obnašanje posameznika. Tiste dimenzije klime, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi med vodji in delavci, ni mogoče reševati s predpisi. Mogoče jih je spreminjati le z neposrednim delom, prepričevanjem, sklepanjem kompromisov in pojasnjevanjem (Lipičnik 1996, 68–69). Lipičnik (1996, 68) trdi, da spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev.

Klima se lahko spreminja relativno hitro, če zaposleni zaupajo in verjamejo v tiste ljudi, ki jim predlagajo in obljublajo boljši način dela. S tem jim povzročajo le pričakovanja, ki jih je treba tudi uresničiti, sicer pride do razočaranj, ki povzročajo nezaželene reakcije.

2.5 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki oblikujejo organizacijsko klimo. Pri preučevanju klime se ne osredotočimo na vse okoliščine človekovega doživljanja, ampak le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime, te imenujemo dimenzije organizacijske klime.

V zaključni nalogi sem se osredotočila na dvanajst dimenzij organizacijske klime, ki so zajete in obravnavane v projektu SiOK, ki poteka v okviru GZS že od leta 2001. Dimenzije organizacijske klime so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Notranji odnosi

V organizaciji bo pozitivna klima, če bo večina zaposlenih med seboj sodelovala, skupaj reševala konflikte in si med seboj zaupala in pomagala. Da se ustvari ugodna klima, je potrebno tudi sodelovanje med zaposlenimi in managementom oziroma vodstvom.

»Notranji oziroma medosebni odnosi v podjetju so glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Normalni notranji odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji« (Možina 2002, 23).

Uspešni odnosi med zaposlenimi v organizaciji lahko olajšajo delo in pripomorejo k uspešnosti. Če želimo, da se med zaposlenimi v organizaciji razvijajo in ohranjajo medsebojni odnosi, je treba poznati temeljne sposobnosti: medsebojno poznavanje in zaupanje, komuniciranje, medsebojno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosi (Možina 2002, 24–26).

Odnos do kakovosti

S to dimenzijo organizacijske klime se ugotavlja, ali se zaposleni zavedajo, kako pomembni so pri ravnanju z okoljem in pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja se tudi, kakšni odnosi prevladujejo med zaposlenimi v organizaciji.

V današnjem času prihaja kakovost vedno bolj v ospredje. Za organizacijo je kakovost zelo pomembna. V kolikor bo organizacija obvladala kakovost poslovanja, bo tudi uspešna. To pomeni, da upošteva standarde, navodila in zakone. Poskrbeti mora tudi, da zaposleni pridobijo ustrezno znanje. S kakovostjo naj bi biti seznanjeni vsi zaposleni v podjetju.

Do prave kakovosti pride takrat, ko vsak od zaposlenih opravi svoje delo, kot najbolje zna.

Inovativnost in iniciativnost

S to dimenzijo organizacijske klime se ocenjuje seznanjenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. »Inovativnost je lastnost ljudi« (Likar in drugi 2000, 7). Pomembno je, da se v organizaciji oblikuje takšna klima, ki bo spodbujala kreativnost posameznikov in njihove ideje (Pšeničny 2000, 132).

Vodenje

Stil vodenja ima velik vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Vodenje je odgovorno in naporno delo. Vodje v organizaciji imajo zelo odgovorno delo, zato je prav, da so vodje tisti posamezniki, ki pomembno vplivajo na zaposlene. »Vodenje lahko opredelimo kot vplivanje

na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem na usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja« (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 201).

Če bo vodenje v organizaciji usklajeno, bo tudi klima ugodna. Organizacijska klima je boljša v organizacijah, kjer prevladuje demokratičen stil vodenja, to pomeni, da zaposleni lahko izrazijo svoje zamisli in ideje.

Razvoj kariere

Ta dimenzija organizacijske klime preučuje zadovoljstvo zaposlenih s svojim razvojem. S to dimenzijo ugotavljamo, kakšne možnosti imajo zaposleni z napredovanjem oziroma kakšen sistem napredovanja ima organizacija. Ugotavljamo tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

Po Lipičniku (1998, 180) kariero razumemo kot zaporedje dela, ki zahteva osebno prizadevanje in razvoj. Lahko je načrtno ali nenačrtno zaporedje dela in aktivnosti, v katerem so vključeni elementi napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem časovnem obdobju. Ker se delovne zahteve in sposobnosti spreminjajo, je smiselno načrtovanje kariere.

Razvoj kariere pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi v organizaciji. Zaposlenim pomaga zagotoviti osebno rast in razvoj. Pri načrtovanju kariere je treba uskladiti tako cilje organizacije kot cilje zaposlenih in upoštevati pričakovanja obeh (Rozman 1993, 199).

Večina zaposlenih si želi napredovanja, saj so z napredovanjem deležni višjega plačila. Napredovanje pripelje tudi do ugleda in samopotrditve.

Motivacija in zavzetost

Ta dimenzija organizacijske klime preučuje zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela in ali so zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno oziroma se od njih zahteva. Motivirati zaposlene pomeni, da razumemo, kaj jih žene k dobremu delu.

Ugotavljanje uspešnosti je mnogokrat povezano tudi z nagradami, ki jih dajemo, da bi bili delavci še uspešnejši. Torej jih uporabljamo kot posebno motivacijsko sredstvo« (Lipičnik 1996, 97).

Motivirani zaposleni imajo za organizacijo številne koristi (Keenen 1996, 36):

- opravljeno delo je bolj kakovostno,
- zaposleni se počutijo koristne in svoje delo radi opravljajo,
- delo želijo sami opraviti, zato delajo zavzeto,
- potreben je manjši nadzor,
- visoka zavzetost, kar ustvari dobro delovno ozračje.

Pripadnost organizaciji

S to dimenzijo organizacijske klime raziskovalci ugotavljajo, kakšno je mnenje zaposlenih o varnosti njihove zaposlitve, o ugledu organizacije v okolju, v katerem deluje ter kakšen odnos imajo zaposleni do organizacije.

Armstrong (1991, 182) je ugotovil, da obstaja povezava med pripadnostjo in motivacijo. Koncept pripadnosti je širši in v daljšem časovnem obdobju tudi stabilnejši od koncepta motivacije. Lahko pride do tega, da je posameznik v organizaciji nezadovoljen le z določenim delom dela, ki ga opravlja, kljub temu pa ohranja visoko stopnjo pripadnosti organizaciji kot celoti.

Notranje komuniciranje in informiranje

S to dimenzijo organizacijske klime raziskovalci ugotavljajo, ali je komuniciranje med zaposlenimi v podjetju učinkovito, ali je medsebojna komunikacija zaposlenim v pomoč pri razumevanju poslovanja podjetja ter kaj bi lahko zaposleni doprinesli k večjemu uspehu podjetja.

Komuniciranje je proces prenosa informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem si izmenjujemo znanje, razne informacije in izkušnje.

Razlika med notranjim komuniciranjem in informiranjem je v tem, da informiranje še ne pomeni komuniciranja. Pri informiranju gre za enosmerno posredovanje informacij, pri komuniciranju pa za aktivno udeležbo vseh, ki so udeleženi v komunikaciji (Gruban 1999, 17).

Nagrajevanje

Pri tej dimenziji organizacijske klime se ugotavlja, kakšno mnenje imajo zaposleni o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač. Ta sistem mora biti oblikovan tako, da so zaposleni pravično in stimulatивно nagrajeni glede na njihov prispevek k uresničevanju ciljev organizacije. S to dimenzijo merimo tudi, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dosežene rezultate, plač, ki naj bi bile enakovredne plačam na tržišču.

Pri nagrajevanju uspešnosti najprej pomislimo na denarno nagrado, to je na plačo. Poleg denarnih nagrad poznamo tudi nematerialne nagrade. S temi nagradami podjetje nagradi zaposlene in tako pokaže, da ceni njihovo delo in da je delo dobro opravljeno. Te nagrade so ustne ali pisne pohvale, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Strokovna usposobljenost in učenje

S to dimenzijo organizacijske klime preučujemo mnenja zaposlenih o sistemu usposabljanja v organizaciji. Raziskovalci ugotavljajo tudi, ali se zaposleni, ne glede na plačo in starost, učijo od drugih. Organizacija svoje zaposlene izobražuje in usposablja. Tako si zagotovi, da bodo zaposleni dosegali boljše delovne rezultate.

Učenje opredelimo kot načrten in dolgotrajen proces, kjer posameznik razvija svoje znanje, sposobnosti in navade, ki mu omogočajo, da se lahko vključi v družbo. Usposabljanje pa je proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju konkretnega dela (Jereb 1998, 156).

Organiziranost

S to dimenzijo organizacijske klime želimo ugotoviti, ali zaposleni razumejo svoje mesto v organizacijski shemi, ali prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela in ali imajo jasno predstavo, kaj se od njih pričakuje. Ugotoviti želimo tudi, ali so odločitve sprejete pravočasno in ali vodilni spodbujajo samostojnost zaposlenih.

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

S to dimenzijo organizacijske klime želijo raziskovalci ugotoviti, ali ima podjetje oblikovano poslanstvo, vizijo ter cilje. Ugotoviti želimo tudi, ali si organizacija prizadeva za uresničitev ciljev, ali so cilji realni in jasni, ali zaposleni sprejemajo cilje za svoje in ali imajo delovna mesta jasno zastavljene naloge.

Vizija podjetja je notranja slika podjetja. Cilji podjetja naj bi izvirali iz vizije, saj je vizija tisti ideal, h kateremu podjetje teži. Vizija motivira zaposlene, da se pri opravljanju svojega dela trudijo za njeno uresničitev (Rozman 1993, 92).

3 PREDSTAVITEV BANKE X, D. D.

Banka, v kateri preučujem organizacijsko klimo, želi ostati neimenovana, zato v nadaljevanju uporabljam izmišljeno ime Banka X in v naslovnih poglavjih Banka X, d. d.

3.1 Predstavitev Banke X, d. d.

Organizirano bančništvo se je v Slovenski Istri začelo leta 1884 z ustanovitvijo prve posojilnice in hranilnice, razvoj današnje Banke X pa se prične z letom 1955. Banka X se je razvijala preko različnih organizacijskih in, predvsem v zadnjem obdobju, kapitalskih sprememb. Te so bile včasih vzrok, drugič pa posledica različnih družbenih dogajanj. Na prve spremembe so vplivala administrativna določila poslovanja, prva kapitalna preoblikovanja pa so bila posledica političnih sprememb in hkrati vzrok za organizacijske spremembe (Banka X 2012b).

V preteklosti so Banko X zaznamovali številni dogodki in odločitve. Regijski začetki poslovanja segajo v leto 1955 s širitvijo poslovne mreže leta 1965. Sedemdeseta leta so bila za Banko X obdobje dinamičnega razvoja, gre za bančno širitev prek regionalnih meja in vključitev ter sodelovanje v nekdanjem združenem slovenskem bančnem sistemu. Leta 1989 se je Banka X preoblikovala v delniško družbo in ustanovila lastno podjetje.

Leta 1991 razvije in uvede na trg plačilno kartico, ki v naslednjih letih preraste v najbolj poznano in uporabljeno slovensko plačilno kartico. Leta 1998 Banka X nadaljuje s širitvijo poslovne mreže in vpeljavo elektronskega bančništva. Z novim tisočletjem začne v Banki X delovati dvočlanska uprava, Banka X ustanovi odprt vzajemni pokojninski sklad. Leto 2002 zaznamuje spremembe v lastništvu in strateško partnerstvo s tujo bančno skupino, ki postane večinski lastnik Banke X.

V naslednjih letih banka uvaja nove storitve, nadgrajuje elektronsko bančništvo in kartično poslovanje ter širi poslovne mreže po celotni Sloveniji. V letu 2006 banka krepi in razvija sodelovanje z malim gospodarstvom in javnimi institucijami, kot sta Univerza na Primorskem in Obrtna zbornica Slovenije. Leta 2007 postane Banka X članica mednarodne finančne skupine, ki posluje v več kot štiridesetih državah po svetu, ima več kot 18 milijonov komitentov in več kot 7.500 poslovalnic in predstavništev po svetu.

Z letom 2008 Banko X prepoznamo z novo celostno grafično podobo, ki je usklajena z vizualno identiteto tuje bančne skupine. Z novo podobo Banka X lansira na trg nove rešitve spletne banke, ki komitentom nudijo osebni pristop in celovite storitve. Leto 2009 Banka X zaznamuje s prenovo notranje organizacije, ki zajema nove funkcionalne delitve po vzoru matične banke, imenovana je tudi nova sedemčlanska uprava. Banka X prva v Sloveniji uvede pilotski projekt brezstičnega plačevanja s plačilnimi karticami in z mobilnimi telefoni. V letu

2010 se Banka X še intenzivneje posveti projektu humanitarne pomoči. Steče tudi program intenzivnega izobraževanja vseh zaposlenih po vzoru matične banke (Banka X 2012b).

3.2 Poslanstvo, vizija in strategija Banke X, d. d.

Poslanstvo organizacije je ena izmed glavnih sestavin določanja strategije razvoja organizacije. V poslanstvu Banke X je zapisano, da z vrhunskim znanjem in najsodobnejšo tehnologijo ponujajo kakovostne bančne izdelke in storitve, ki jih nenehno izboljšujejo ter oblikujejo v skladu s potrebami in željami komitentov. Pri tem zagotavljajo najvišjo raven varnosti poslovanja. Sodelujejo s krajevnim okoljem in krepijo svojo odgovorno družbeno vlogo. Dokazujejo, da so zanesljiva in kredibilna bančna ustanova (Banka X 2012c).

Stabilnost, humanost, domišljija in upanje so vrednote, ki povezujejo Banko X z mednarodno bančno skupino. Sprejemanje in spoštovanje teh vrednot pa pomeni uresničitev poslanstva Banke X. Uspešnost v okolju, v katerem živimo in poslujemo, dosegajo tako, da znajo prisluhniti izkušnjam in znanju ljudi; tako skupaj s komitenti ustvarjajo razmere je za boljšo prihodnost (Banka X 2012c).

S široko paleto komitentu prijaznih izdelkov in storitev bodo krepili prisotnost in prepoznavnost po vsej Sloveniji, banka pa bo za delničarje še naprej ostala zanesljiva in dolgoročno donosna vizija (Banka X 2012c). Neločljiv del poslovne strategije Banke X je njen prispevek k blaginji okolja in skupnosti. V Banki X podpirajo izobraževalne projekte, razvoj podjetniškega potenciala ter s sponzorskimi in donatorskimi sredstvi pomagajo uresničiti marsikateri cilj na izobraževalnem, kulturnem ali športnem dogodku Poleg tega ob novem letu podarijo sredstva v humanitarne namene. Cilj takšne sponzorske politike je razvoj in rast zdravega gospodarstva in družbenega okolja (Banka X 2012c).

3.3 Organiziranost Banke X, d. d.

Organizacijska struktura Banke X je opredeljena v pravilniku o notranji organizaciji banke. Pomembne spremembe na področju bančnega poslovnega okolja in njene lastniške strukture v zadnjih letih so pripeljale do prenovljene notranje organizacijske strukture.

Z nenehnim prilagajanjem si je Banka X pridobila prevladujočo vlogo in tržni delež na regionalnem območju. V zadnjih letih je razširila poslovanje tudi na druge regije v Sloveniji. S široko razvejano mrežo poslovalnic je prisotna v vseh pomembnih slovenskih središčih in tudi v manjših krajih. Danes obsega poslovna mreža Banke X 55 poslovalnic po vsej Sloveniji. To ji omogoča intenzivnejši in osebni kontakt s komitenti. Lastniška povezanost z mednarodno finančno skupino Banki X dodatno omogoča hitro in racionalno delovanje tudi na tujih trgih (Banka X 2012c).

3.4 Kadrovska zasedenost v Banki X, d. d.

Najpomembnejše premoženje v organizaciji so zaposleni. Prevzemajo vlogo glavnega dejavnika, preko katerega organizacija na trgu uveljavlja konkurenčno prednost. V Banki X so zaposleni ključni dejavniki njihovega uspeha. Znanje in razvoj sta temelja uresničevanja vizije in sta skupna vsem zaposlenim. Zavedajo se, da lahko le s širokim naborom znanj omogočajo napredne storitve in produkte, zato zaposlene spodbujajo k izobraževanju in širjenju znanj. V Banki X so usmerjeni v prihodnost, nove ideje in izzive, ki predstavljajo možnost za nadaljnjo rast in razvoj. Učinkovito upravljanje s človeškimi viri je pomembno za uresničevanje poslovnih načrtov in ključno pri zagotavljanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Kadrovska politika je sestavni del poslovne politike in strateških usmeritev banke ob upoštevanju poslanstva in vizije (Banka X 2012a).

3.4.1 Struktura zaposlenih

Izobrazbena struktura se od leta 1997 izboljšuje v korist višje in visoke šole. V Banki X podpirajo izobraževanje zaposlenih za pridobitev višje stopnje izobrazbe. V Banki X število zaposlenih zlagoma raste. Ob koncu leta 2011 je bilo število zaposlenih 785, od tega 185 moških in 600 žensk, dva zaposlena prihajata iz mednarodne finančne skupine.

Preglednica 1: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	V ali manj	VI	VII ali več	Skupaj
Št. zaposlenih	361	89	335	785
Delež v %	46,00 %	11,00 %	43,00 %	100,00 %

Vir: Banka X 2012a.

V Banki X se zavedajo pomena stalnega izobraževanja zaposlenih, zato banka veliko pozornosti namenja izobraževanju zaposlenih in jim omogoča udeležbo na številnih internih in eksternih izobraževanjih. V letu 2011 je bilo v izobraževanje vključenih 2.428 udeležencev, ki so skupno opravili 26.577 ur izobraževanja. Povprečno število izobraževalnih ur na zaposlenega je v letu 2011 tako znašalo 33,9 ure.

Z 80,50 % prevladuje interno izobraževanje, od tega z notranjimi izvajalci v 48,90 %, z zunanji predavatelji pa v 31,60 %. Banka spodbuja tudi uporabo sistema e-učenja E-cho, ki omogoča učenje na delovnem mestu vsem zaposlenim ob času, ki posamezniku najbolj ustreza (Banka X 2012a).

4 REZULTATI ORGANIZACIJSKE KLIME V BANKI X, D. D.

V začetku leta 2001 je na pobudo nekaterih slovenskih podjetij skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi raziskave temeljijo na primerljivosti, periodičnosti in kvantitativnosti. Poleg tega je projekt usklajen s potrebami članskih organizacij in s standardi stroke (SiOK 2005). V letih 2002, 2005 in 2008 je projekt potekal pod okriljem svetovalnih podjetjih (Biro Praxis, ITEO – Svetovanje, AT Adria, d. o. o., RM PLUS, d. o. o., Racio razvoj, d. o. o.), ki so pripravila vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, in ne več v povezavi z GZS.

Leta 2001 se je Banka X odločila, da se vključi v projekt SiOK. Pri projektu je sodelovala tudi leta 2002 in 2005. Meseca oktobra 2008 je merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih potekalo že četrtrič. Banka X je za strokovno izvedbo raziskave in analizo izbrala svetovalno podjetje Biro Praxis, d. o. o. Leta 2001, 2002 in 2005 so klimo izmerili z reprezentativnim vzorcem 120 zaposlenih. Leta 2008 pa so bili k sodelovanju za ugotavljanje klime in zadovoljstva zaposlenih povabljeni vsi zaposleni v banki, razen zaposleni, ki so v banki zaposleni manj kot tri mesece. Vprašalnik je izpolnilo 588 zaposlenih, ki so imeli možnost elektronskega izpolnjevanja vprašalnika. Za dostop do vprašalnika v elektronski obliki je moral vsak zaposleni vnesti uporabniško ime in geslo. Izpolnjen vprašalnik so oddali v elektronski obliki ali ga natisnili in poslali po pošti na naslov zunanega izvajalca.

4.1 Metodologija

Vprašalnik SiOK je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Klimo najpogosteje merimo s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga zaposlenih, ki so vključeni v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis predstavlja organizacijo, v kateri delajo. Raziskovanje klime izhaja iz predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij klime (SiOK 2005).

Merjenje organizacijske klime poteka skupinsko in anonimno. To pomeni, da nas ne zanimajo podatki na ravni posameznika, ampak na ravni celotne organizacije. Po metodologiji Gospodarske zbornice Slovenije osnovni vzorec za anketiranje znaša od 100 do 120 anketirancev. Znotraj banke je bil s pomočjo enostavnega slučajnega vzorčenja zagotovljen reprezentativen vzorec – organizacija v malem glede na parametre razlikovanja, kot so spol,

starost, staž v družbi in stopnja izobrazbe. Vprašalnik je enoten za vse sodelujoče organizacije v projektu SiOK.

Vprašalnik je sestavljen in štirih delov. Na začetku je predstavljen namen ankete. Vprašalnik sestavlja 69 trditev, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Vseh 69 trditev ne opredeljuje le organizacijske klime, ampak 14 vsebinskih sklopov. Ti sklopi vsebujejo 12 dimenzij organizacijske klime, primerjalna in dodatna vprašanja. Zaposleni v organizaciji vse trditve ocenjujejo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici, to je od 1 do 5, kjer 1 predstavlja popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje. Vsaka kategorija je sestavljena iz petih vprašanj. Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti.

Poleg trditev, ki merijo organizacijsko klimo, je vprašalniku dodanih še 11 trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu, kamor spadajo: zadovoljstvo z vodstvom organizacije, s samim delom, sodelavci, neposrednim nadrejenim, možnostmi za napredovanje, plačo, statusom v organizaciji, pogoji dela, stalnostjo zaposlitve, možnostjo napredovanja ter delovnim časom. Zaposleni vse vidike zadovoljstva ocenjujejo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici, pri čemer 1 predstavlja zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

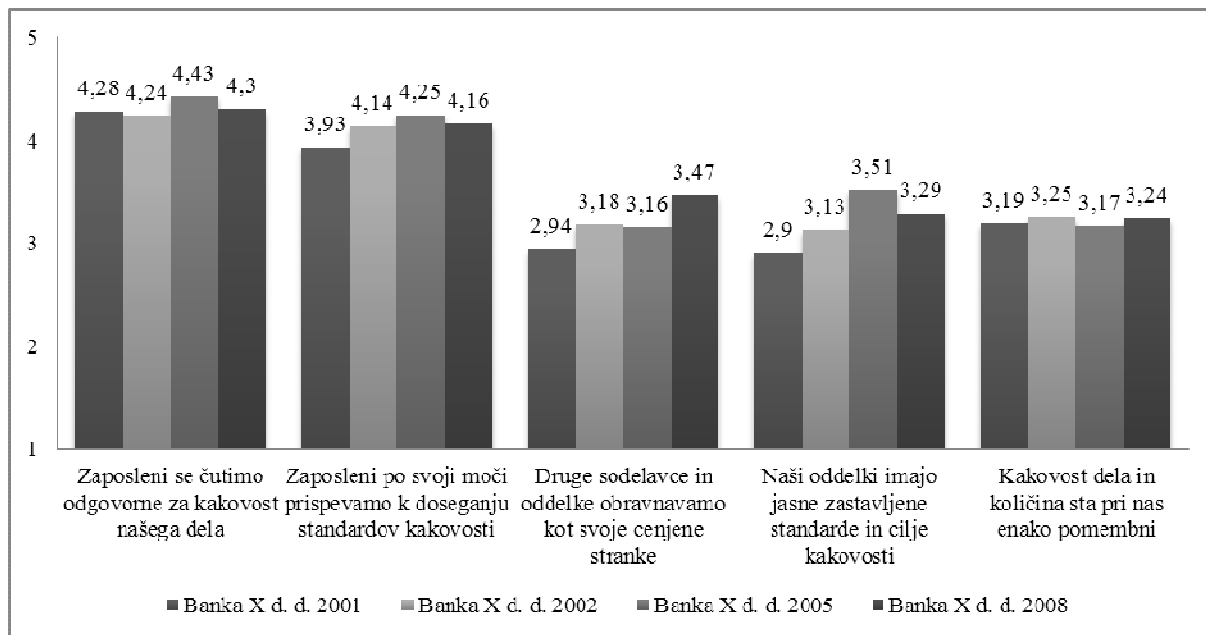
Sledi sklop štirih vprašanj, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства. Odgovori na ta sklop vprašanj nam služijo za preverjanje pomembnosti posameznih aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti (SiOK 2005).

V vprašalniku je tudi pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistemom nagrajevanja in sankcioniranja, sistemom napredovanja in sistemom informiranja in komuniciranja. To niso klasična vprašanja, nudijo pa dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme (SiOK 2005).

Vprašalnik se zaključuje z vprašanji, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev: spolom, nivojem v organizaciji, stopnjo izobrazbe, starostjo ter delovnim stažem v organizaciji. Na koncu pa ima zaposleni možnost izraziti svoje mnenje, kako izboljšati delovno klimo in kako doseči še boljše pogoje za kakovostno opravljanje dela. Vprašalnik za merjenje organizacijske klime je prikazan v prilogi A (SiOK 2005).

4.2 Primerjava rezultatov organizacijske klime med leti

V nadaljevanju so prikazani in predstavljeni rezultati meritve organizacijske klime v Banki X med leti 2001, 2002, 2005 in 2008.



Slika 1: Primerjava rezultatov dimenzije Odnos do kakovosti

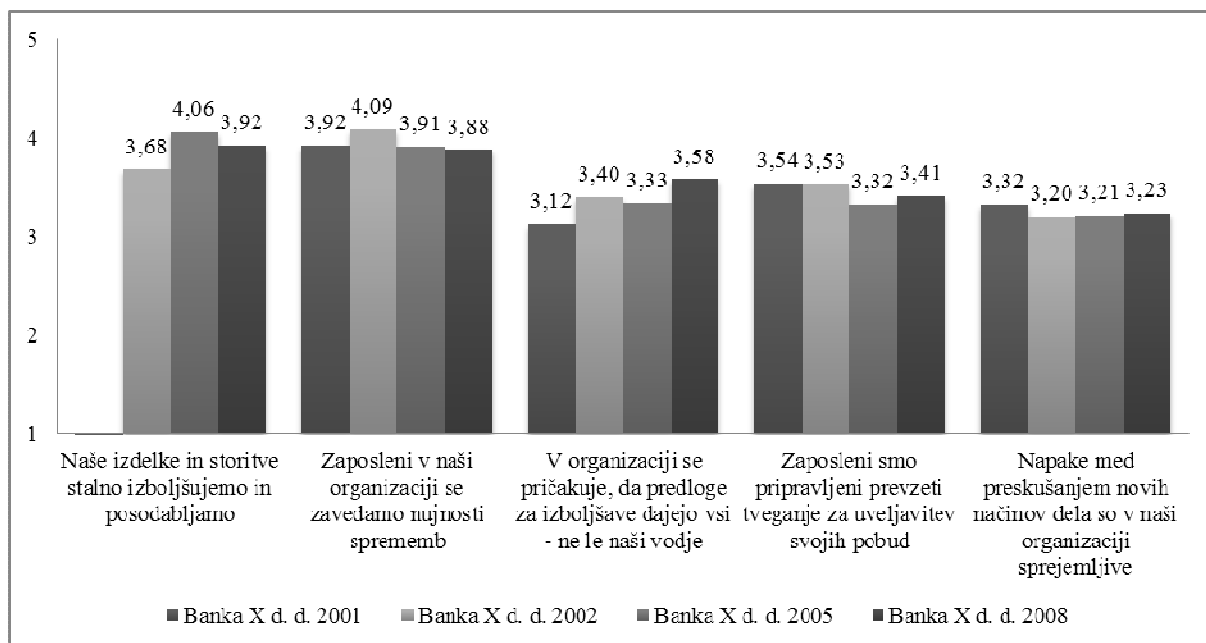
Vir: SiOK 2008.

Odnos do kakovosti je zaposlenim v Banki X pomemben. Za kakovost svojega dela se počutijo odgovorne in se po svoji moči trudijo dosegati standarde kakovosti. V letu 2001 je bil odnos do kakovosti v Banki X med najbolj ocenjenimi sklopi.

V letu 2002 se je ocena kategorije odnos do kakovosti nekoliko povišala glede na prejšnjo oceno. Zaposleni so se bolj trudili dosegati standarde kakovosti, cilje in standarde so doživljali bolj jasno, tudi odnos do obravnavanja sodelavcev se je malenkost izboljšal, v primerjavi z letom 2001.

V primerjavi z letoma 2001 in 2002 so zaposleni v Banki X v letu 2005 višje ocenili trditve o jasno zastavljenih standardih in ciljih kakovosti, občutek odgovornosti za kakovost dela ter prispevanje k standardom kakovosti. Trditvi o pomembnosti kakovosti in količini dela ter o obravnavanju sodelavcev kot cenjene stranke sta v letu 2005 dobili nekoliko nižjo oceno kot v letu 2002.

V letu 2008 je celotna kategorija ocenjena rahlo višje kot v letu 2005. Na to vpliva predvsem ocena trditve, ki vključuje obravnavo svojih sodelavcev in oddelkov. Opazimo lahko pozitiven trend glede na leto 2001.



Slika 2: Primerjava rezultatov dimenzije Inovativnost in iniciativnost

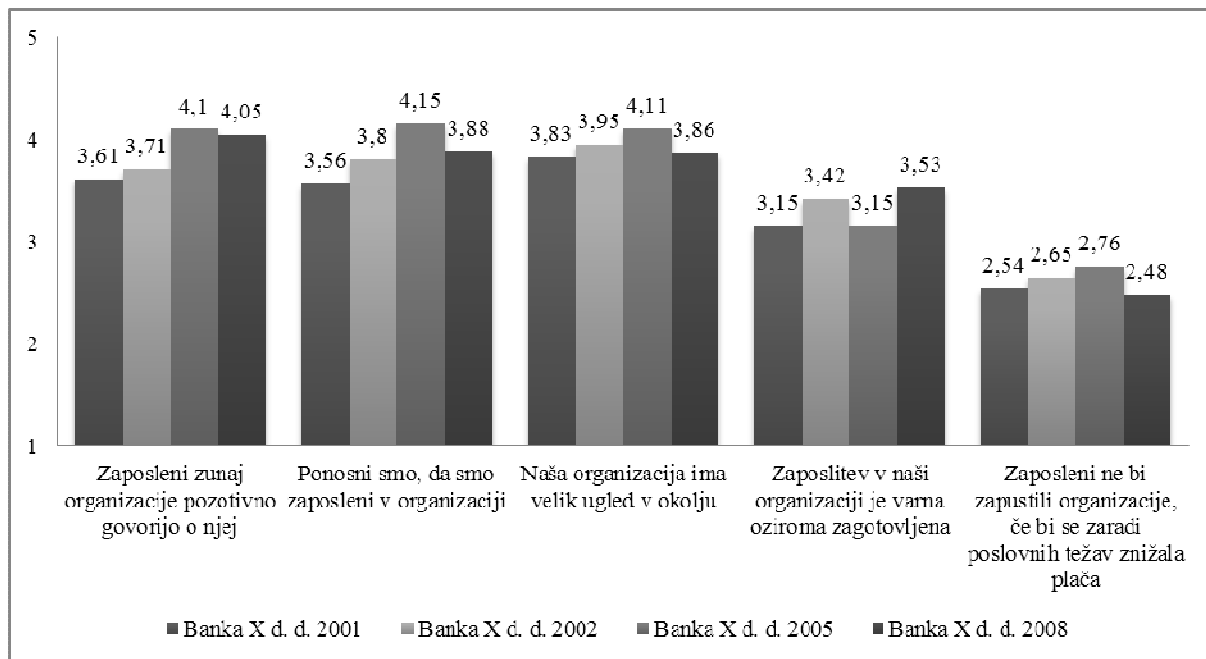
Vir: SiOK 2008.

To kategorijo so zaposleni v Banki X ocenili kar visoko. Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb in izdelke ter storitve stalno izboljšujejo.

Če primerjamo leto 2002 z letom 2001, je pri tej kategoriji prišlo do rahlih sprememb. Zaposleni v Banki X so se nekoliko bolj zavedali nujnosti sprememb in menili, da se tudi od njih pričakuje več predlogov za izboljšave.

V letu 2005 je ta kategorija med višje ocenjenimi kategorijami v Banki X. V primerjavi z letom 2002, je bila v letu 2005 višje ocenjena trditev, da se izdelki in storitve v organizaciji stalno izboljšujejo. Nižje kot v letu 2002 je bila ocenjena trditev pripravljenosti zaposlenih prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud ter zavedanje zaposlenih o nujnosti sprememb. Nekoliko višje je bila ocenjena trditev o dajanju predlogov za spremembe.

V letu 2008 je bila celotna kategorija v primerjavi z letom 2005 ocenjena rahlo višje. Višje kot v letu 2005 je bila ocenjena predvsem trditev, ki se nanaša na pričakovanja o dajanju predlogov. Malo višje sta bili ocenjeni tudi sprejemljivost napak in pripravljenost za sprejemanje odgovornosti pri uveljavitvi svojih pobud. Ostali trditvi sta bili ocenjeni nižje kot v letu 2005.



Slika 3: Primerjava rezultatov dimenzije Pripadnost organizaciji

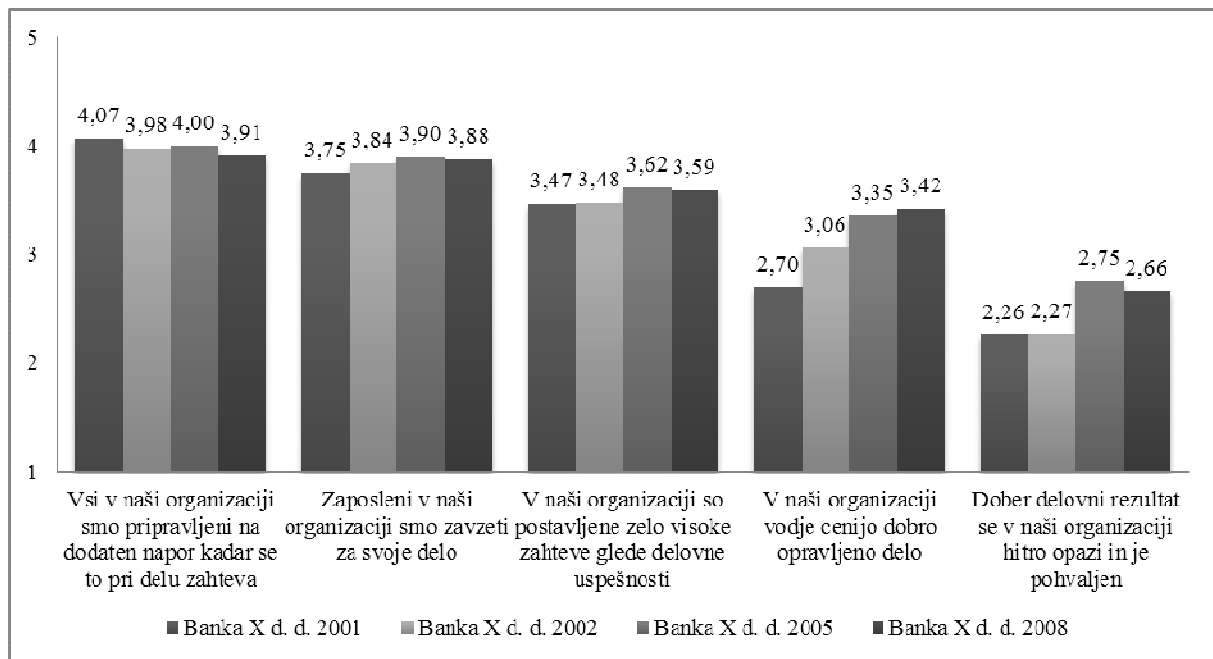
Vir: SiOK 2008.

Zaposleni menijo, da ima Banka X v svojem okolju kar velik ugled. Zaposleni so na organizacijo ponosni in tudi zunaj nje pozitivno govorijo o njej. Zaposlenim se njihova zaposlitev zdi relativno varna, če pa bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, bi nekateri zaposleni zapustili organizacijo.

V primerjavi z letom 2001 se je v letu 2002 rezultat na vseh postavkah nekoliko zvišal. Najbolj se je povečal občutek varnosti zaposlitve, zaposleni so bolj ponosni, da so zaposleni v Banki X.

V letu 2005 je bila v primerjavi z letoma 2001 in 2002 celotna kategorija ocenjena višje. Višje so zaposleni ocenili vse trditve, razen trditve o varnosti zaposlitve, ta je bila ocenjena precej nižje kot v letu 2002 in enako kot v letu 2001.

Če primerjamo leto 2008 z letom 2005, je bila ta kategorija ocenjena malenkost nižje. Pozitivno izrazito odstopa trditve, da je zaposlitev varna. Vse ostale trditve so bile ocenjene nižje. Najmanjša negativna razlika je pri trditvi o komunikaciji o organizaciji, največja pa pri trditvi o zapuščanju organizacije.



Slika 4: Primerjava rezultatov dimenzije Motivacija in zavzetost

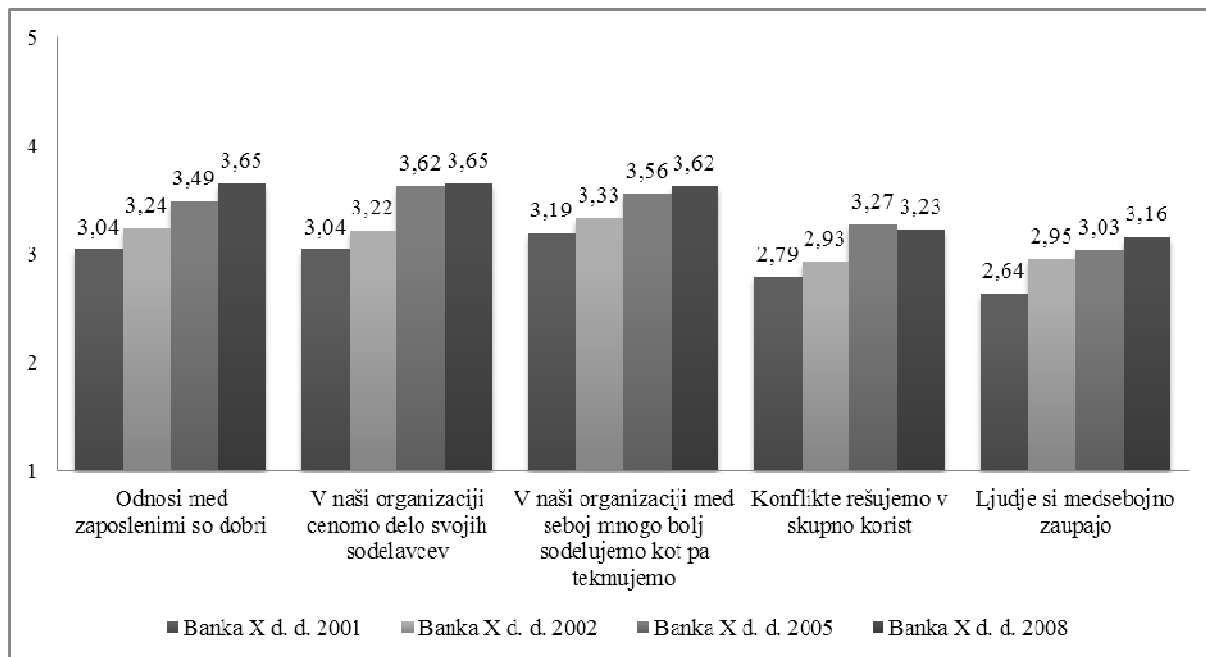
Vir: SiOK 2008.

Kategorija motivacija in zavzetost je v Banki X med srednje visoko ocenjenimi. Zaposleni v Banki X so za svoje delo zavzeti in so pripravljeni vložiti dodaten napor, kadar je to potrebno. Menijo, da so v organizacij postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

V primerjavi z letom 2001, so v letu 2002 ocene v tej kategoriji ostale razmeroma nespremenjene. Izboljšalo se je mnenje zaposlenih glede tega, da se jim zdi, da vodje nekoliko bolj cenijo njihovo delo kot v letu 2001.

V letu 2005 je bila skupna ocena te kategorije višja kot v letih 2001 in 2002. Zaposleni so ocenili, da se dobri delovni rezultati hitreje opazijo, so bolj pohvaljeni, tudi vodje bolj cenijo dobro opravljeno delo. Zahteve glede delovne uspešnosti organizacije so se nekoliko zvišale.

Če leto 2008 primerjamo z letom 2005, se pokaže rahlo nižja skupna ocena kategorije. Zaposleni skoraj vse trditve ocenjujejo nižje kot v letu 2005. Izjema je le trditev, ki vsebuje zaznavo dobrega delovnega rezultata, ki je v letu 2008 ocenjena rahlo višje kot leta 2005.



Slika 5: Primerjava rezultatov dimenzije Notranji odnosi

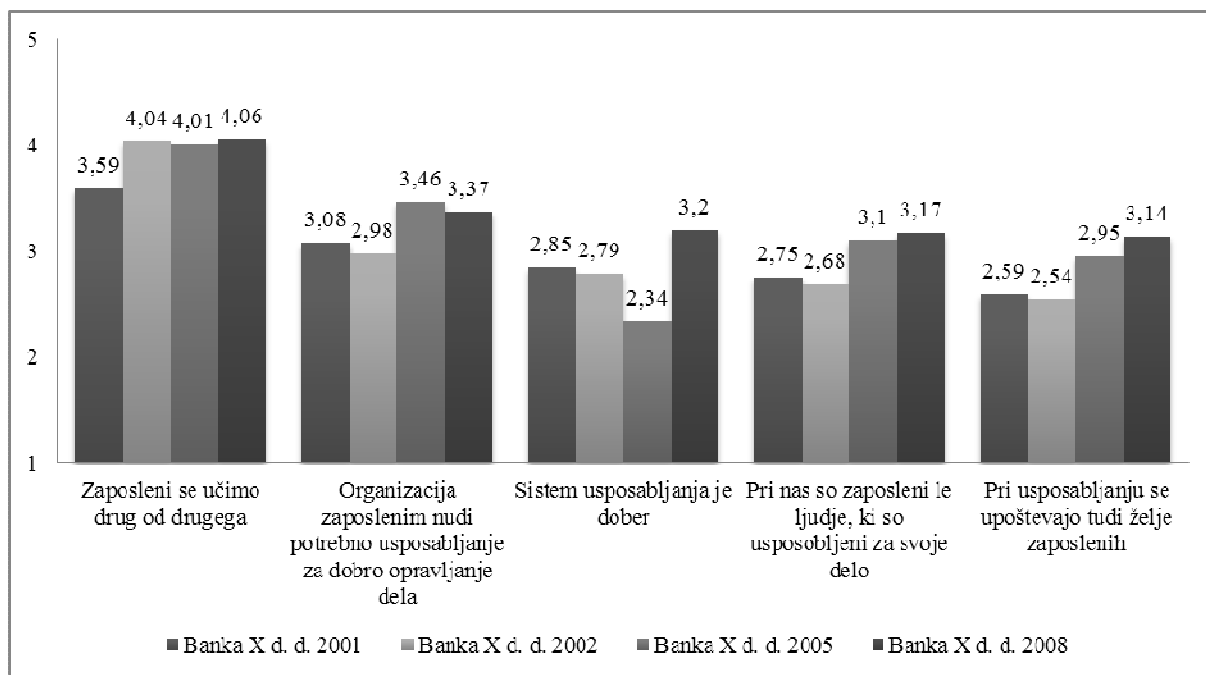
Vir: SiOK 2008.

Kategorija notranji odnosi je med srednje ocenjenimi. Zaposleni v Banki X cenijo delo svojih sodelavcev, med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo, odnosi med njimi so dobri. Zaposleni si med seboj ne zaupajo povsem; konfliktov, ki nastajajo, ne rešujejo vedno konstruktivno oziroma v skupno korist.

Zaposleni so to kategorijo v letu 2002 ocenili bolje kot leta 2001. Ocene so se izboljšale pri vseh trditvah. Zaposleni so se med seboj bolj cenili, bolj sodelovali, bolj konstruktivno reševali konflikte in si bolj zaupali kot v letu 2001.

V letu 2005 je bila kategorija ocenjena precej višje kot 2001. Vse posamezne trditve so višje ocenjene. Najmanjša izboljšava je na področju medsebojnega zaupanja.

V letu 2008 je bila celotna kategorija ocenjena višje kot predhodno leto. Pozitiven trend je opaziti pri vseh posameznih trditvah.



Slika 6: Primerjava rezultatov dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje

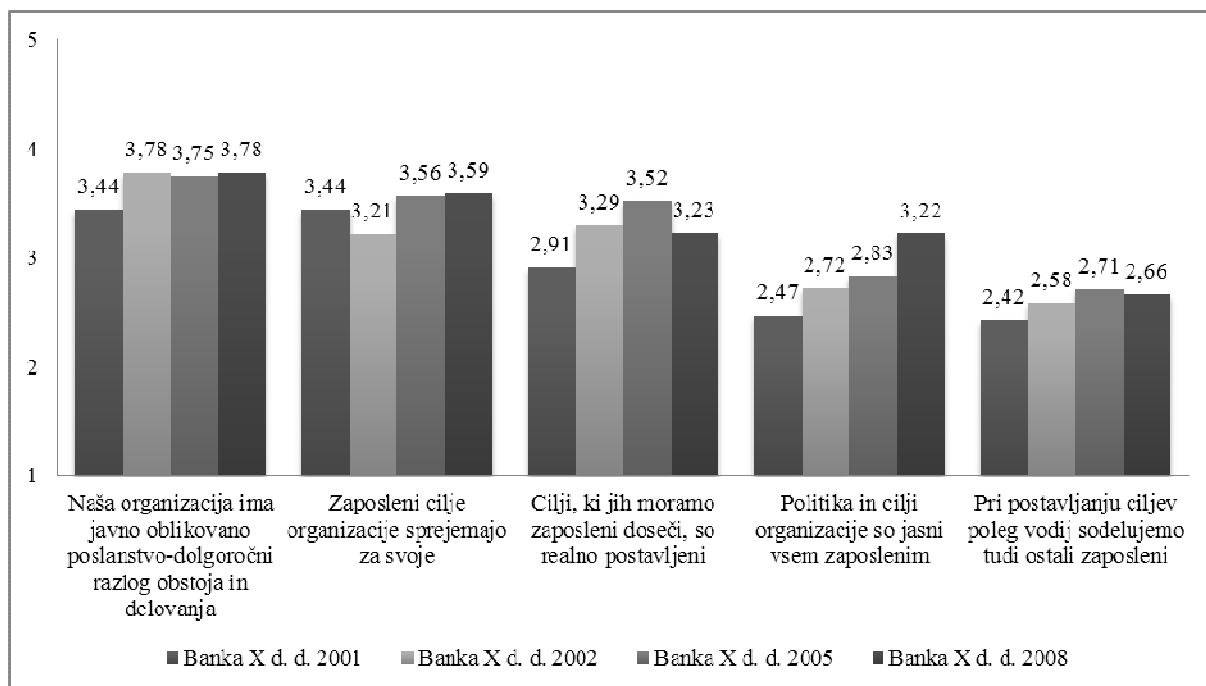
Vir: SiOK 2008.

Ta kategorija je med srednje ocenjenimi. Ne glede na starost, delovno dobo in položaj v banki se sodelavci učijo od drugih in menijo, da so usposobljeni tudi za delo izven svojega delovnega mesta. Hkrati pa menijo, da niso vsi zaposleni usposobljeni za svoje delo in da se pri načrtovanju usposabljanja premalo upošteva želje zaposlenih.

V letu 2002 je ocena v primerjavi z letom 2001 ostala približno enaka. Izboljšalo se je stanje glede medsebojnega učenja zaposlenih, ostale trditve pa so imele rahel padec ocen v primerjavi z letom 2001.

V letu 2005 je bila kategorija strokovna usposobljenost in učenje ocenjena precej višje kot v predhodnih letih. Izboljšanja so pri vseh trditvah, razen pri trditvi, da se zaposleni učijo drug od drugega, ta je ocenjena malenkost nižje kot v letu 2002, a precej višje kot v letu 2001.

V primerjavi s prejšnjimi leti je ta kategorija v letu 2008 dosegla najvišjo oceno. Pozitiven trend opazimo pri kategorijah medsebojno učenje, usposobljenost zaposlenih in upoštevanje želja zaposlenih pri načrtovanju sistema usposabljanja. Glede na leto 2005 pa sta bili trditvi, ki vsebujeta sistem usposabljanja, njegovo nudenje in kakovost, ocenjeni rahlo nižje.



Slika 7: Primerjava rezultatov dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

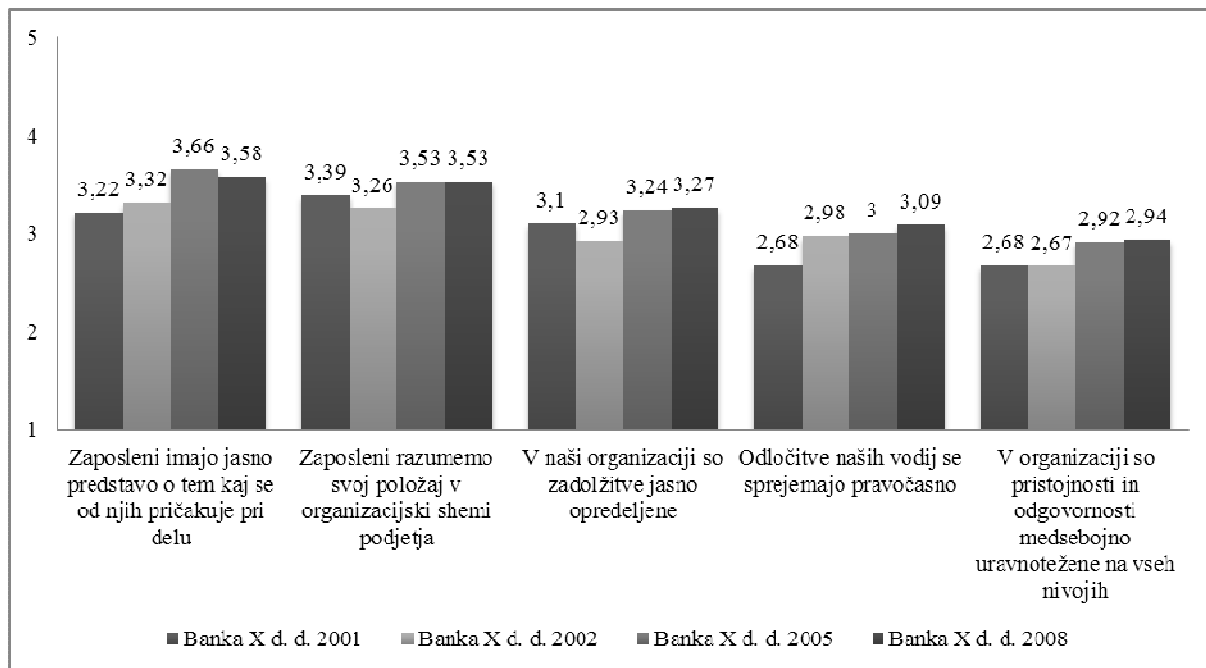
Vir: SiOK 2008.

Zaposleni menijo, da ima Banka X jasno oblikovano poslanstvo, cilje organizacije pa sprejemajo kot svoje. Ti cilji so tudi realno postavljeni.

V primerjavi z letom 2001 se je poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev v letu 2002 poslabšalo le glede tega, da zaposleni cilje organizacije nekoliko manj sprejemajo za svoje. Na ostalih področjih so se ocene nekoliko izboljšale.

V letu 2005 je bila ta kategorija ocenjena višje kot v letih 2002 in 2001. Vse trditve, razen trditve o jasno oblikovanem poslanstvu organizacije, so ocenjene višje kot leta 2002 in 2001. Jasnost poslanstva je ocenjena nekoliko nižje kot v letu 2002 in višje kot 2001.

V letu 2008 je bila kategorija poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev ocenjena rahlo višje kot leta 2005. Izrazito v pozitivno smer odstopa trditve, ki se nanaša na jasnost politike in ciljev vsem zaposlenim, v negativno smer pa izrazito odstopa ocena realnosti postavljenih ciljev.



Slika 8: Primerjava rezultatov dimenzije Organiziranost

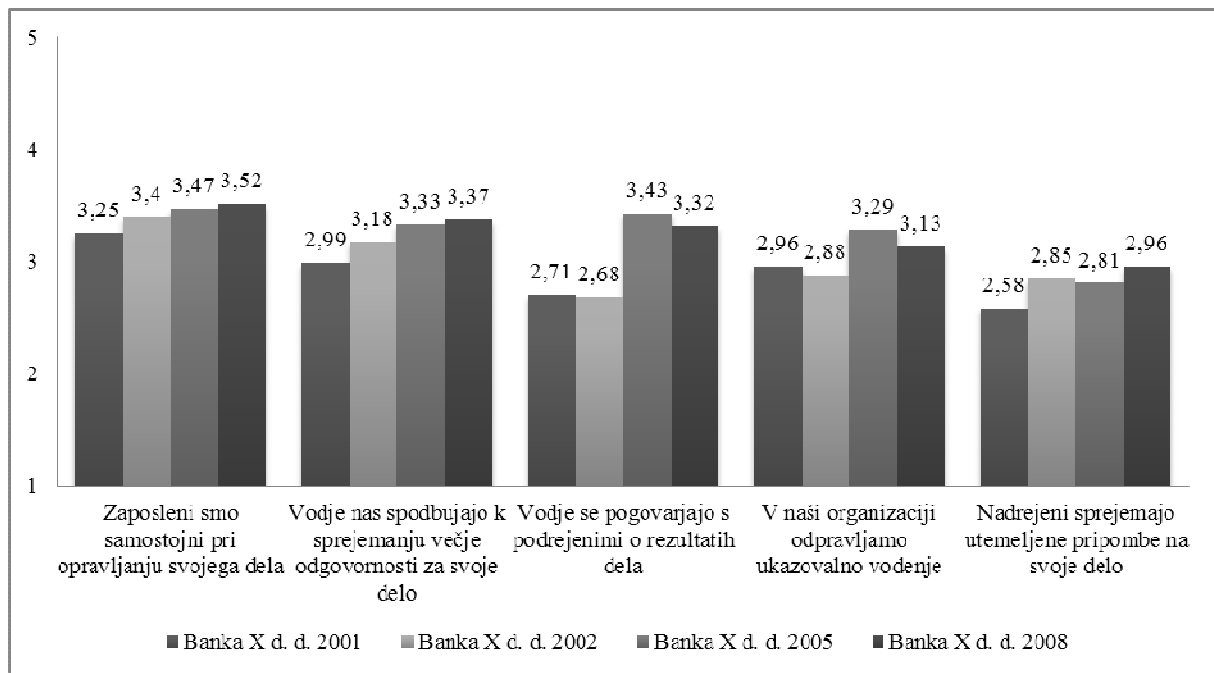
Vir: SiOK 2008.

Kategorija organiziranost sodi med srednje ocenjenimi kategorijami. V Banki X imajo zaposleni relativno jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, in razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. Zaposleni imajo občutek, da vodje odločitev ne sprejemajo vedno pravočasno.

V letu 2002 so zaposleni ocenjevali, da manj razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja in da niso njihove zadolžitve dovolj jasno opredeljene. V letu 2002 se je izboljšalo mnenje zaposlenih o pravočasnem sprejemanju odločitev vodij.

Leta 2005 je kategorija organiziranost ocenjena precej višje kot v letih 2002 in 2001. Zaposleni imajo bolj jasno predstavo tem, kaj se od njih pričakuje, bolj razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja, njihove zadolžitve so bolj jasno opredeljene, pristojnosti in odgovornosti pa medsebojno uravnotežene. Pravočasnost odločitve se je izboljšala med letoma 2001 in 2002, med letoma 2002 in 2005 pa ni prišlo do večjih sprememb.

Če primerjamo rezultate v letu 2008 s tistimi iz leta 2005, lahko opazimo, da je kategorija ocenjena s skoraj enako oceno. Pozitiven trend glede na predhodna leta lahko opazimo pri trditvi o pravočasnem sprejemanju odločitev. Negativen odmik se pojavi pri trditvi, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.



Slika 9: Primerjava rezultatov dimenzije Vodenje

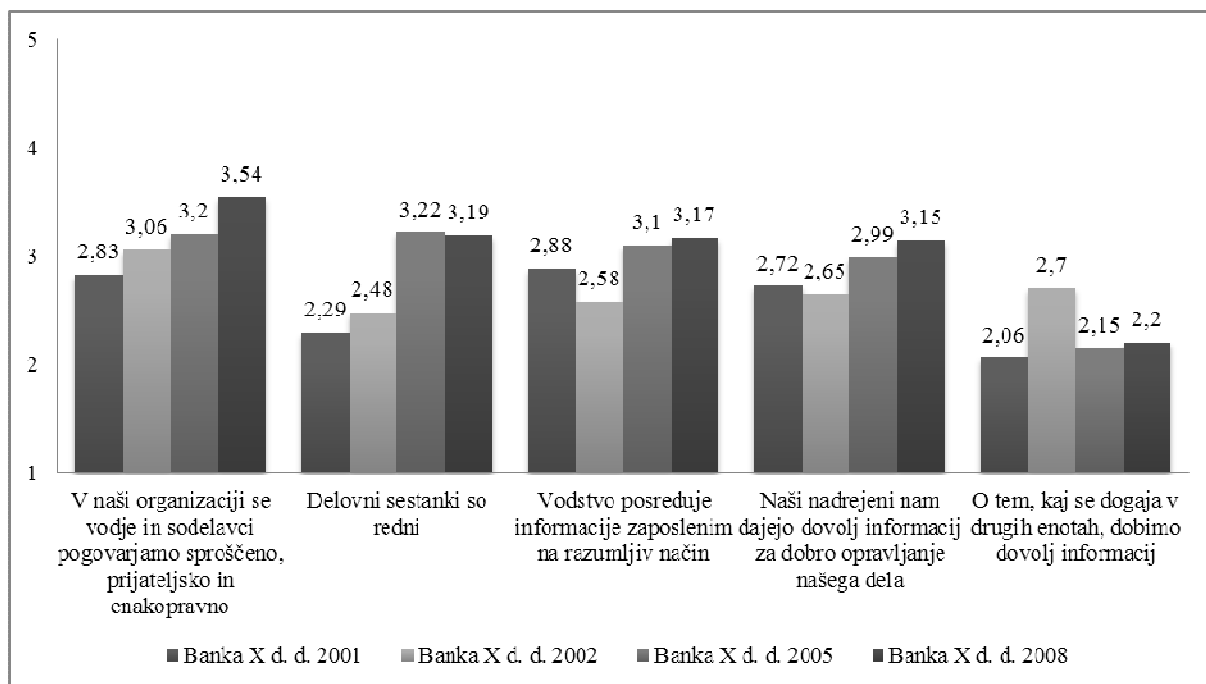
Vir: SiOK 2008.

Zaposleni v Banki X so pri opravljanju svojega dela dokaj samostojni, vodje spodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.

Glede na leto 2001 se ocene v letu 2002 niso dosti spremenile. Zaposleni so v letu 2002 nekoliko bolje ocenili samostojnost svojega dela, spodbujanje vodij k sprejemanju večje odgovornosti in pripravljenost vodij, da sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

V letu 2005 je bila kategorija vodenje srednje ocenjena. Primerjava z letoma 2001 in 2002 pokaže kar precejšnje izboljšanje. Višje je ocenjeno pogovarjanje s podrejenimi o rezultatih dela ter trditve, ki se nanaša na odpravljanje ukazovalnega vodenja. Nekoliko nižje kot v letu 2002, vendar precej višje kot v letu 2001, je bila ocenjena trditev, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

V letu 2008 je vodenje ocenjeno višje kot v letu 2005. Trditvi o odpravljanju vodenja, za katerega so značilni ukazi in poveljevanje ter komunikacija o rezultatih, sta bili nižje ocenjeni kot v letu 2005, ostale tri trditve pa so ocenjene višje.



Slika 10: Primerjava rezultatov dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje

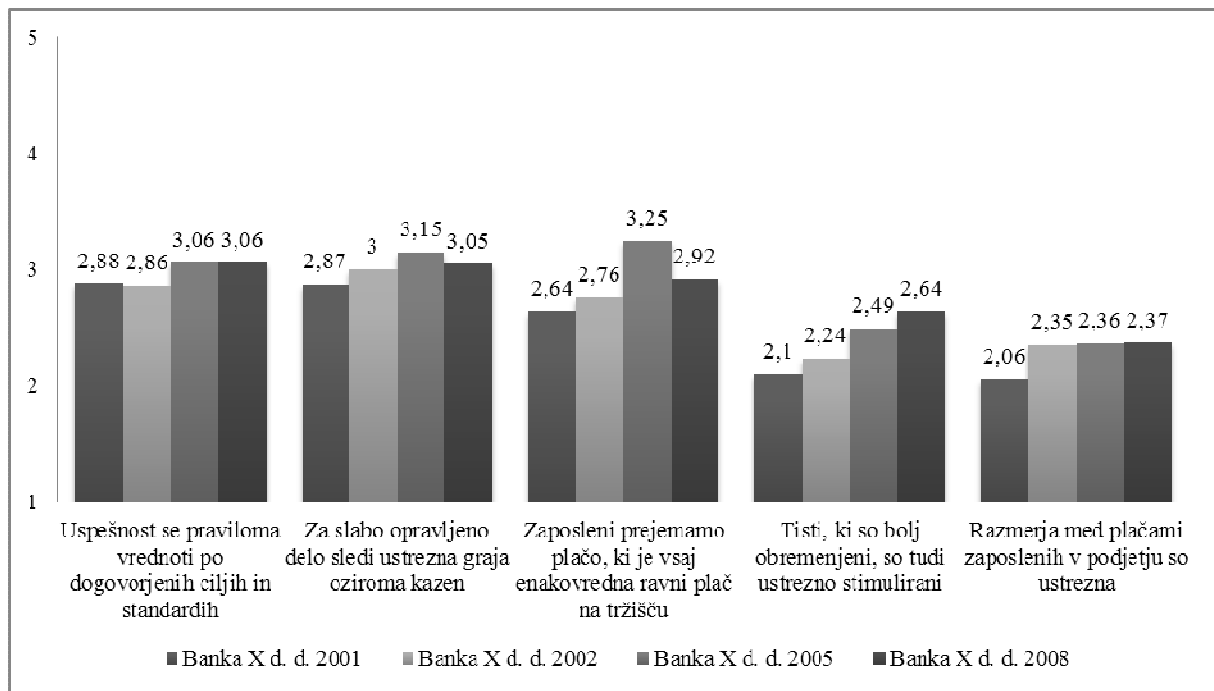
Vir: SiOK 2008.

Kategorijo notranje komuniciranje in informiranje so zaposleni v Banki X ocenili zelo nizko. Na to vpliva mnenje, da zaposleni ne dobijo dovolj informacij, kaj se dogaja v drugih enotah.

V letu 2002 se ta kategorija ni bistveno spremenila od leta 2001. V primerjavi z letom 2001, zaposleni dobivajo manj informacij za dobro opravljanje dela in te so posredovane na manj razumljiv način. Ocenili pa so, da so pogovori med vodji in zaposlenimi nekoliko bolj sproščeni in prijateljski ter da so sestanki bolj redni kot v letu 2001.

V primerjavi z letoma 2002 in 2001 je bila ta kategorija leta 2005 ocenjena veliko višje. Vse trditve znotraj kategorije so ocenjene višje kot prejšnja leta. Največje izboljšanje je pri rednosti sestankov, posredovanju informacij na razumljiv način ter prejemanju dovolj informacij za dobro opravljanje dela.

V letu 2008 je bila kategorija notranje komuniciranje in informiranje višje ocenjena kot v letu 2005. Vse trditve znotraj kategorije so višje ocenjene. V pozitivno smer najbolj odstopa ocena komunikacije med vodji in sodelavci. Pri tej trditvi, kakor tudi pri trditvi o informiranosti o dogajanju v drugi enoti, lahko zaznamo pozitiven trend ocen glede na predhodna leta.



Slika 11: Primerjava rezultatov dimenzije Nagrajevanje

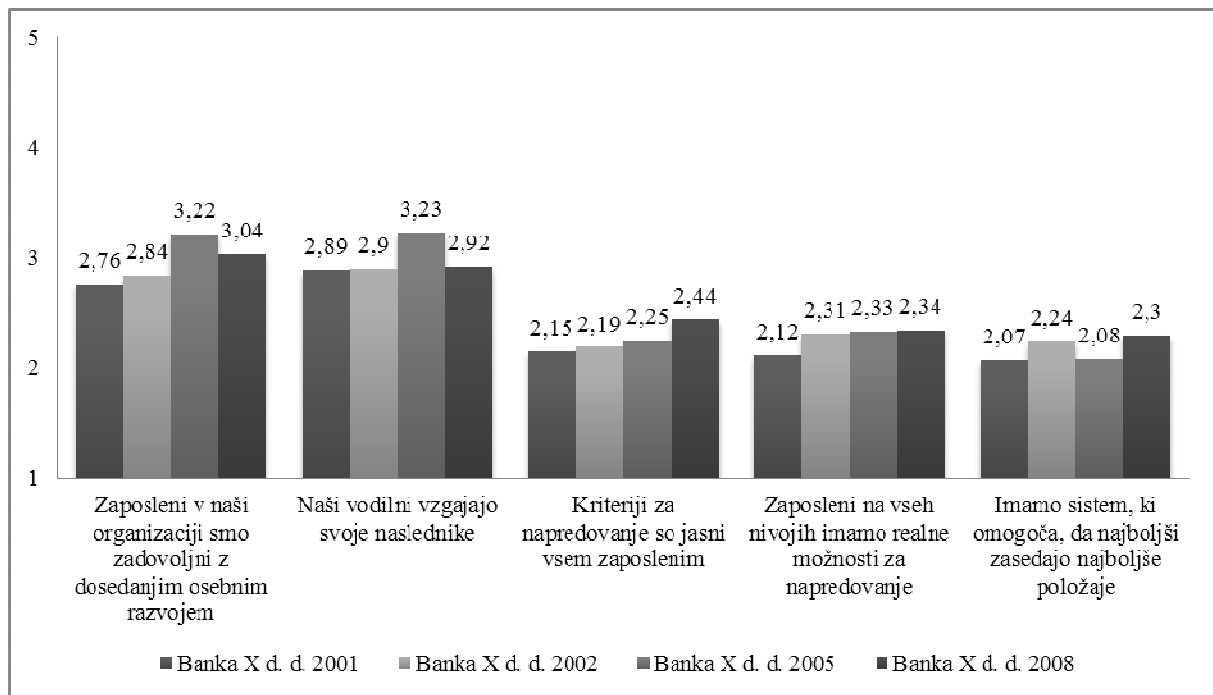
Vir: SiOK 2008.

Kategorija nagrajevanje so zaposleni Banke X ocenili zelo nizko. Zaposleni menijo, da prejemajo plačo, ki ni enakovredna ravni plač na tržišču in da bolj obremenjeni niso ustrezno stimulirani.

V primerjavi z letom 2001 se situacija v letu 2002 ni veliko spremenila. V letu 2002 je bila v celoti kategorija boljše ocenjena, vendar so kljub temu ostale ocene relativno nizke.

V letu 2005 je bila kategorija nagrajevanje ocenjena višje kot v letih 2002 in 2001; izboljšava je pri vseh trditvah. Največje izboljšanje je pri prejemanju plač, ki so vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Najmanjše izboljšanje iz leta 2002 na leto 2005 je pri razmerjih med plačami v podjetju.

Leta 2008 je kategorija ocenjena nižje kot v letu 2005. Izboljšanje je opazno pri trditvi, da so bolj obremenjeni ustrezno stimulirani, kjer je opazen pozitiven trend ocen glede na primerjalna leta. Nižjo oceno kot leta 2005 sta prejeli trditvi, ki vključujeta prisotnost graje in primerjavo plač s tistimi na tržišču.



Slika 12: Primerjava rezultatov dimenzije Razvoj kariere

Vir: SiOK 2008.

Kategorijo razvoj kariere so zaposleni v Banki X ocenili nižje od ostalih kategorij.

V letu 2002 so ostale ocene večinoma enake kot v letu 2001. Zaposleni so zelo nizko ocenjevali jasnost kriterijev za napredovanje ter menili, da nimajo realnih možnosti za napredovanje. Ocenili so, da sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje.

V letu 2005 je bila ocena kategorije rahlo višja kot v letih 2001 in 2002. Pozitivna sprememba je predvsem pri trditvi o vzgajanju naslednikov za vodilne položaje in pri trditvi o zadovoljstvu zaposlenih z osebnim razvojem. Nekoliko nižje kot v letu 2002 in podobno kot 2001 je bila ocenjena trditev, da sistem omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

V letu 2008 je bila ocena rahlo višja kot v 2005. Pozitivna sprememba je nastala pri sistemu napredovanja in jasnosti kriterijev za napredovanje. Malenkost višje je bila ocenjena trditev, da imajo vsi zaposleni realne možnosti za napredovanje. Ostali dve trditvi sta bili ocenjeni nižje kot v letu 2005. Pri tem izstopa ocena vzgoje naslednikov. Pri jasnosti kriterijev za napredovanje lahko opazimo pozitiven trend ocen glede na leta 2001, 2002 in 2005.

5 SKLEPI

Leta 2001 se je Banka X vključila v projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Na osnovi analize rezultatov je Banka X zaposlene na vodilnih mestih vključila v izobraževanje za pridobitev dodatnega znanja na področju vodenja in dela z zaposlenimi. S tem želijo v Banki X izboljšati komuniciranje med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi in spodbuditi vodilne delavce k sodelovanju in upoštevanju mnenj zaposlenih.

V Banki X se zavedajo, da se naložba v znanje dobro obrestuje, zato zaposlene nenehno izobražujejo in usposablajo, tako doma kot v tujini. Banka X zaposluje predvsem mlade kadre, ki s svojim znanjem pripomorejo k večji učinkovitosti organizacije.

Na osnovi analize rezultatov merjenja organizacijske klime raziskave SiOK sem preučevala organizacijsko klimo v Banki X med leti 2001, 2002, 2005 in 2008. Vsi sklepi in predlogi za izboljšanje organizacijske klime v Banki X so temeljili na trendu preučevanja organizacijske klime od leta 2001 do leta 2008. Morda ne predstavljajo realne slike v današnjem obdobju, pri nekaterih faktorjih bi morda danes dobili drugačne rezultate.

Po rezultatih raziskave je bila v Banki X organizacijska klima ugodna, zaposleni so bili inovativni, čutili so pripadnost organizaciji in bili ponosni, da so v njej zaposleni. Zaposleni so bili mnenja, da ima Banka X velik ugled v svojem okolju, zadovoljni so bili s stalnostjo zaposlitve. Zaposleni so se zavedali pomena kakovosti, za kakovost svojega dela so se čutili pomembne. Glede na zgoraj navedena pozitivna mnenja zaposlenih sem predlagala, da bi v Banki X še naprej podpirali in vlagali v izobraževalne projekte, saj bodo lahko z znanjem in najsodobnejšo tehnologijo ponujali kakovostne bančne izdelke in storitve. Tako bodo sledili hitremu razvoju in spremembam. Banka se na spremembe lahko odziva le z razvojem vse boljših in konkurenčnejših storitev in produktov ter tako ohranja zadovoljstvo komitentov.

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta dobra pokazatelja dejanskega stanja na področju kadrovanja v organizaciji. Z analizo in spreminjanjem organizacijske klime lahko odpravimo njene pomanjkljivosti oziroma pripravimo ukrepe za spreminjanje le-te.

Kljub temu, da so rezultati raziskave kazali na pozitiven trend, zaposleni v Banki X niso dobili dovolj informacij od nadrejenih. Temeljni in najpomembnejši tip medsebojnega komuniciranja sta komuniciranje in pretok informacij med nadrejenimi in podrejenimi. V Banki X poteka posredno informiranje preko elektronske pošte in intraneta. Obvestila na intranetu so pregledna, vendar niso dovolj ažurna, zato bi morali skrbniki v posameznih oddelkih ta obvestila sproti ažurirati. Tako bi izboljšali sistem informiranja zaposlenih.

Pri komuniciranju je najpogostejša težava pomanjkljivo vzpostavljen dialog med upravo in zaposlenimi ter slaba komunikacija med oddelki. Da bi izboljšali sistem komuniciranja v Banki X, sem predlagala pogostejše sestanke, kjer bi vodje informirali zaposlene o novostih,

ciljih organizacije itd. Zaposleni bi tako lahko izrazili svoje mnenje, podali predloge, izpostavili problematike, s katerimi se srečujejo pri opravljanju svojega dela. Če želimo, da zaposleni dobro opravijo svoje delo, jim moramo pravočasno posredovati informacije.

Raziskava organizacijske klime je pokazala, da zaposleni v Banki X niso razumeli kriterijev, ki se uporabljajo za napredovanje in da sistem ne omogoča, da bi najboljši delavci zasedli najboljše položaje. Predlagala sem, da se uvede sistem, ki bi omogočal napredovanje vsem zaposlenim pod enakimi pogoji. Sposobnim in nadrejenim delavcem naj se omogoči napredovanje na najzahtevnejša delovna mesta. Pri napredovanju naj se prvenstveno upošteva delovna uspešnost zaposlenih.

V Banki X so bili zaposleni nezadovoljni z višino plače in sistemom nagrajevanja. Pri nagrajevanju sem predlagala, da bi bili zaposleni, ki so bolj obremenjeni in opravijo svoje delo kakovostno, ustrezno stimulirani. Sistem plač v Banki X je premalo stimulativen, saj ne nagraduje dobrih delavcev, zato ga morajo spremeniti. Predlagala sem, da bi uvedli sistem za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bi obravnaval zaposlene individualno. Omogočal naj bi, da bi bilo nagrajevanje posameznika odvisno od njegovih dosežkov. Zaposlene je treba seznaniti z merili, po katerih se ocenjuje delovna uspešnost. Raziskava je pokazala, da so bili zaposleni v Banki X nezadovoljni z možnostjo napredovanja. Oblikovati bi morali kriterije za napredovanje, ki bi bili dostopni vsem zaposlenim. Zaposlene, ki svoje delo dobro opravljajo, so samostojni in inovativni, je treba pohvaliti. Predlagala sem, da bi nadrejeni zaposlene večkrat pohvalili in nagradili z raznimi priznanji ali javnimi pohvalami.

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki vpliva na vedenje zaposlenih v organizaciji. Prisotna je v delovnem okolju, obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Klima nagraduje tudi dosežke v organizaciji; oblikovanje klime predstavlja močan vir motivacije. Klima lahko predstavlja okolje, ki izvabi iz zaposlenih vse njihove prednosti. Organizacija lahko zavestno oblikuje in upravlja svojo klimo, pri čemer jo mora tudi posredovati oziroma sporočati zaposlenim, še posebej tistim, ki se na novo zaposlijo. Posameznik se je bolj pripravljen prilagoditi v prvih mesecih zaposlitve, ko želi ugajati novim sodelavcem, želi biti lepo sprejet in spoznati svoje novo delovno okolje ter ga razumeti.

Preučevanje organizacijske klime je pomembno zaradi njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost in zaradi njenega odnosa s posameznikovo motivacijo in vedenjem.

LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. Longon: Kogan Page.
- Banka X. 2012b. *Poslovno poročilo Banke X, d. d., za leto 2011*. Poslovni dokumenti, Banka X.
- Česnovar, Tone. 2001. Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija* 34 (7): 415–416.
- Gilmer, Beverly von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Gruban, Brane. 1999. Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? *Teorija in praksa* 36 (4): 608.
- Gruban, Brane. 2002. Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. *Gospodarski vestnik* 51 (8): 80–82.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Konrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. V *XV. Posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci*: 99–110.
- Likar, Borut, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj, Vid Pečjak, Sandi Sitar, Denis Trček in Nada Trunka Širca. 2000. *Inovativnost za mlade*. Ljubljana: Zveza prijateljev mladine Slovenije; Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2002. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. *Industrijska demokracija* 6 (1): 23–28.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo – od podjetja do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. 1. izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rus, Velko S. 2005. *Socialna psihologija. Izbrane teme*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Schein, Edgard H. 1987. *Process consultation. Vol 2*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, Edgard H. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SiOK. 2005. *Poročilo projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah za Banko X, d. d., v letu 2005*. Poslovni dokument, SiOK.

VIRI

Banka X. 2012a. *Kadrovska politika Banke X, d.d.* Interni akt Banke X, Sektor organizacije in kadrov.

Banka X. 2012c. *Letno poročilo za 2011.* Poslovni dokument, Banka X.

SiOK. 2008. *Poročilo projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah za Banko X, d. d., v letu 2008.* Poslovni dokument, SiOK