



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčialist
Modul: Podjetniški

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN NJIHOVA PRIČAKOVANJA

Mentor: mag. Terezija Povše Pesrl, univ. dipl. org.
Lektor: Andreja Tasič

Kandidat: Vita Štritof

Kranj, december 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Tereziji Povše Pesrl za pomoč, svetovanje in usmeritve pri izdelavi diplomskega dela.

Najlepša hvala vsem sodelavcem Banke Koper, d. d., iz Poslovne enote Ljubljana za sodelovanje pri anketi, ge. Katji Sabadin, g. Markosu Ventinu in g. Igorju Mehu, ki so mi omogočili opraviti anketo v banki, še posebej pa velja zahvala mojima sodelavkama Mirjam in Martini za razumevanje v času študija, saj sta mi na dan izpitov omogočili prost dan.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebna zahvala pa velja moji družini, ki me je ves čas študija vzpodbujala, se z mano veselila vsakega opravljenega izpita, me podpirala in mi s tem neprecenljivo pomagala. Hvala otrokoma, da sta me naučila, kako se uspešno študira, možu pa za izjemno potrpežljivost, ko je imel doma hkrati kar tri študente.

IZJAVA

»Študentka Vita Štritof izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Terezije Povše Pesrl.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Zadovoljstvo zaposlenih je eden ključnih dejavnikov za uspešno organizacijo. Temu dejstvu vodstva organizacij v praksi posvečajo premalo pozornosti. V diplomskem delu bomo predstavili teoretične vidike, rešitve in mnenja na temo zadovoljstva zaposlenih pri delu ter povzeli rezultate ankete, ki jo bomo izvedli med sodelavci Banke Koper, d. d., Poslovne enote Ljubljana. Ljudje se med seboj razlikujemo po značaju, sposobnostih, voljnosti za delo in imamo različne želje, interese, stališča in pričakovanja, ki so realna ali pa tudi ne. V določeni situaciji ne reagiramo vsi enako. Zanima nas, ali formalna izobrazba pomembno vpliva na izkazano stopnjo zadovoljstva, vpliv področja dela in vpliv stikov s strankami na raziskovano temo. Poskusili bomo odgovoriti na vprašanje, ali imajo zaposleni možnost izraziti svoje nezadovoljstvo.

KLJUČNE BESEDE

- zadovoljstvo zaposlenih
- komuniciranje
- organizacijska klima
- motivacija
- zaupanje

ABSTRACT

Satisfaction of employees is one of the key factors for successful organization. Leaderships of organizations are devoting too little attention to that fact. In diploma work, we will present the theoretical aspects, solutions and opinions, related to satisfaction of employees at their work and summarize the results of the survey, that will be made among co-workers of Banka Koper d.d.

People have different characters, abilities, willingness to work, different desires, interests, standpoints and expectations, that are realistic or not. In different circumstances, not all react in the same way. We are interested in whether formal education demonstrates a significant effect on levels of satisfaction, influence of different work-fields and the impact of contact with clients to the researched topic. We will try to answer the question of whether employees have the opportunity to express their dissatisfaction.

KEYWORDS

- Satisfaction of employees
- Communication
- Organizational Climate
- Motivation
- Confidence

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.4	METODE DELA.....	2
2	ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	3
3	MOTIVACIJA V ORGANIZACIJI	4
3.1	KONCEPT MOTIVIRANJA.....	4
3.2	VSEBINSKE TEORIJE MOTIVIRANJA	5
3.3	PROCESNE TEORIJE MOTIVIRANJA	7
4	DELOVNO MESTO	8
4.1	OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST ZA MOTIVACIJO	8
4.2	MODEL ZNAČILNOSTI DELOVNEGA MESTA	8
5	KOMUNIKACIJA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	9
5.1	KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KAJ ZADOVOLJSTVO	9
5.2	KOMUNIKACIJA	9
6	KULTURA PODJETJA.....	11
6.1	RAVNI KULTURE	11
6.2	FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	12
6.3	TRADICIONALNA/SODOBNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	12
7	SLOVENSKI MENEDŽERJI	14
7.1	PRIMERJAVA NAŠIH IN TUJIH MENEDŽERJEV	14
7.2	INTROVERTIRANI IN INDIVIDUALISTIČNI SLOVENCİ	15
7.3	TUJCI PREDNOST DELU, NAŠI ZASLUŽKU	16
7.4	EVROPSKA FUNDACIJA ZA IZBOLJŠANJE ŽIVLJENJSKIH IN DELOVNIH RAZMER	17
8	GLOBALIZACIJA IN SVETOVNA RECESIJA.....	18
9	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	19
9.1	PREDSTAVITEV BANKE KOPER, D. D.....	19
9.2	LASTNIŠTVO IN DELNIČARJI, ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	19
9.3	DRUŽBENO ODGOVORNO PODJETJE	22
9.4	PARTNERSTVO	22
9.5	VREDNOTE	22
10	ANKETA	23
10.1	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	23
10.2	OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA IN IZVEDBA RAZISKAVE	23
10.3	STATISTIČNA OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV.....	24
10.4	ANALIZA ANKETIRANCEV	24
11	REZULTATI ANKETE IN INTERPRETACIJA.....	25
11.1	STRUKTURA ZAPOSLENIH	25
11.2	PREGLED REZULTATOV PO DRUGIH KATEGORIJAH	29
11.3	PRIMERJAVA REZULTATOV ANKETE Z REZULTATI SIOK.....	40
12	ZAKLJUČEK	41
	VIRI IN LITERATURA	42
	KAZALO SLIK.....	43
	KAZALO PREGLEDNIC.....	43
	KAZALO GRAFOV	43
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	44

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Ena izmed definicij opredeljuje organizacijo kot vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupen sistem. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja, koordinirana akcija, vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se lahko doseglo zastavljene cilje ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Pirtovšek 2008: 3).

Pogoj za uspešnost podjetja je, da ustvari delovno okolje, v katerem bodo imeli zaposleni primerne pogoje za delo, izražanje ustvarjalnosti, znanja, sposobnosti in možnosti za izobraževanje. Delovno okolje med zaposlenimi krepi občutek zadovoljstva, če spodbuja in neguje dobre odnose med zaposlenimi, kjer med vodji na vseh nivojih odločanja in zaposlenimi poteka kvalitetna in pravočasna komunikacija.

V začetku 19. stoletja je industrialec Robert Owen z uspešnim vodenjem tovarne in mislilo, da mora menedžment ljudem posvečati vsaj toliko pozornosti, kot jo posveča strojem, dokazal, da lahko tovarna deluje z dobičkom brez izkoriščanja delavcev in brutalnih odnosov. Danes je svet eno samo tržišče. Proces globalizacije zahteva hitro prilagajanje novim zahtevam in potrebam, konkurenca je neusmiljena. Vedno več je multinacionalnih podjetij, ki zaradi minimaliziranja stroškov izkoriščajo priložnosti za proizvodnjo po različnih regijah sveta. Ali ob tem pomislijo na to, da uspešno podjetje temelji na ljudeh in zaupanju vanje?

Za izbrano temo sem se odločila zaradi osebnega zanimanja za sočloveka. Ob vsakodnevnem delu z ljudmi različnih starosti, izobrazbe in poklicev, položaja v družbi, splošne razgledanosti in vrednot, različnih karakterjev in svetovnih nazorov ugotavljam, da zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na človeka v celoti. Nezadovoljstvo ali zadovoljstvo v službi vplivata na posameznikovo samopodobo, samozavest, občutek koristnosti in sreče. Vse to pa se močno odraža tudi v družinskem življenju, odnosu do partnerja in otrok, do prijateljev in znancev, strpnosti do vseh.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti teoretična izhodišča in dognanja, ki se nanašajo na zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ter opraviti raziskavo in

analizo zadovoljstva zaposlenih in njihova pričakovanja v eni izmed poslovnih enot Banke Koper d. d.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da

- sta za zadovoljstvo zaposlenih pomembna izobrazba in področje dela,
- je komunikacija pomemben motivacijski dejavnik.

Omejitve raziskave:

- nezainteresiranost nekaterih zaposlenih, predvsem nezadovoljnih, za izpolnitev ankete,
- omejitev razpoložljivih podatkov.

1.4 METODE DELA

V teoretičnem delu diplomskega dela bomo povzemali misli, sklepe in stališča avtorjev literature z obravnavanega področja.

V empiričnem delu bomo s pomočjo anketnih vprašalnikov z analitičnim pristopom ugotavljali pričakovanja zaposlenih glede zadovoljstva.

Diplomsko delo bomo zaključili s predlogi za izboljšanje.

2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zaradi nezadovoljstva pri opravljanju dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov.

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom«. Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

Vrednost

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.

Pomembnost

Zaposleni v podjetju imajo različna mišljenja o pomenu posameznih vrednosti. To zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu predvsem visoko plačo, za drugega so morda najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela.

Zaznavanje

Z zaznavanjem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje. (Treven 1998: 131–132)

3 MOTIVACIJA V ORGANIZACIJI

»Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo.«

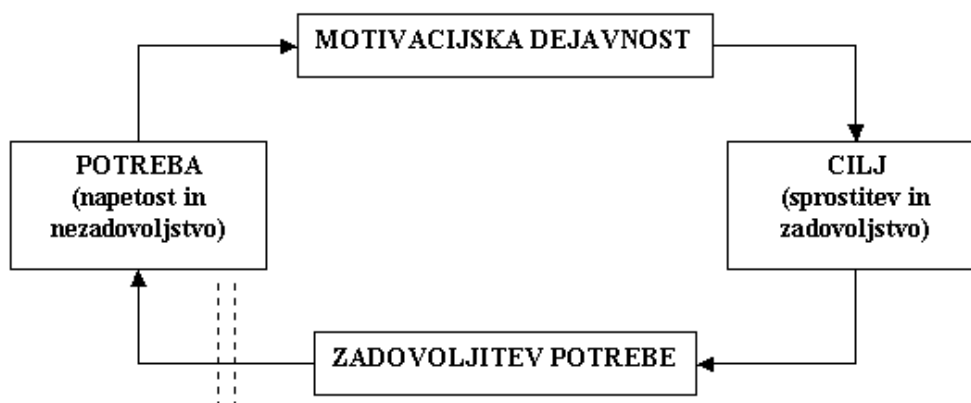
(**Dwight David »Ike« Eisenhower**)

Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino. Vendar vsi ljudje niso motivirani enako v podobnih okoliščinah. Ljudje se namreč razlikujemo tudi po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost (Treven 1998: 108).

S stališča organizacije je zelo pomembno, da so zaposleni v podjetju visoko motivirani za delo. Visoko motivirani ljudje bodo v organizaciji pri delu uspešnejši, produktivnejši in delo bo kvalitetnejše opravljeno (Povše Pesl 2007: 51). Pomembno je, da že v procesu izbire novega sodelavca s pravilno selekcijo izberemo človeka, ki bo kar najbolj ustrezal potrebam naše organizacije. Človekova osebnost je odraz telesnih in duševnih značilnosti posameznika, ki se kažejo v vedenju, čustvovanju, načinu odzivanja na različne situacije in dogodke. Razumevanje procesa motivacije močno povečuje možnost organizacije za uspeh. Motiviranost zaposlenih pa je predvsem odgovornost vodje in je odvisna od njegovih sposobnosti in spretnosti (Povše Pesl 2007: 51). Poslovna uspešnost in učinkovitost organizacije je v tesni povezavi z učinkovitostjo njenih vodstvenih kadrov. Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k doseganju zelenih ciljev. Dober vodja zna upoštevati in uravnjavati razmerja med skupnimi interesi in cilji organizacije ter posebnimi interesi oziroma cilji sodelavcev. Ko nekdo reče, da ni zadovoljen z nečim, da mu nekaj ni všeč ali ga nekaj moti, to pomeni, da doživlja negativna čustva, kot so razočaranje, strah, jeza, žalost. Tak človek na ljudi okoli sebe deluje destruktivno, jih demoralizira. Vodja mora imeti znanja in veščine, da v vsakem zaposlenem najde tisto pravo motivacijo.

3.1 KONCEPT MOTIVIRANJA

Slika 1: Motivacijski krog



Vir:

http://www.sbaza.net/clanki_sb1/epf/graph/delavnica_2_027.gif (Mumel 1995: 36)

Ljudje imajo različne potrebe, ki povzročajo notranjo napetost, kar motivira določeno vrsto obnašanja.

Oseba je nagrajena v smislu, da je potreba zadovoljena:

- pri notranji nagradi gre za zadovoljstvo, ki ga je oseba deležna v procesu izvajanja nekega dejanja,
- zunanje nagrade pa pridejo od nekoga drugega.

Pomen motivacije v organizacij je vodenje k načinu obnašanja zaposlenih, katerega posledica je večja uspešnost organizacije (Dimovski, Vlado in drugi 2003: 232).

Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo in hkrati vzbujajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| - koristnost dela, | - navodila za delo, |
| - poznavanje cilja, | - tekmovanje, |
| - poznavanje rezultatov svojega dela, | - sodelovanje, |
| - delovne razmere, | - ustvarjanje problemov, |
| - pohvala in graja, | - plača. |

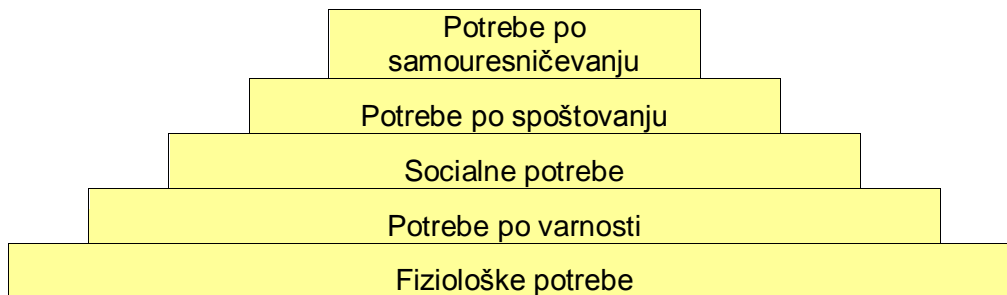
Konkurenčna prednost podjetja je v veliki meri odvisna od sposobnosti menedžmenta za organiziranje in vodenje zaposlenih. Potreben je pristop, pri katerem je poudarek na ustvarjanju razmer za kreativno in inovativno delo zaposlenih. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju dela lahko v podjetju prihaja do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Z motivacijo si menedžerji in vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom pomembno prispevali k dobrim rezultatom organizacije (Sonja Treven 1998: 106, 130–131).

Faktorje, ki povzročajo nezadovoljstvo pri ljudeh, imenujemo higienski faktorji oziroma dejavniki, ki vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu (varnost, status, odnosi s pod/nadrejenimi in sodelavci, osebno življenje, plača, delovne razmere, način nadzora, splošna politika podjetja in upravljanje). Satisfaktorji sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti, motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Herzberg je ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti satisfaktor (Povše Pesrl 2007: 53).

3.2 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVIRANJA

TEORIJA POTREB Abrama Maslowova

To je ena izmed zgodnjih teorij motivacije, objavljena je bila leta 1954. Trdi, da obstaja pet človekovih potreb, ki tvorijo hierarhični red – kadar se ena raven zadovolji, se pojavi višje ravni (Povše Pesrl 2007: 51).

Slika 2: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa

Vir: Treven 1998: 114

Kjer sta obstoj in prihodnost podjetja negotova, imajo zaposleni običajno nizke plače ali pa jih po več mesecev sploh ne dobijo. Posledično to pomeni, da ne morejo dostojno zadovoljiti niti osnovnih fizioloških potreb. Njih bi lahko motivirala samo višja plača. Gotovo tudi ni izpolnjena njihova potreba po varnem in emocionalnem okolju brez groženj, nasilja, v urejenem družbenem okolju. Ti zaposleni so deležni groženj z odpuščanjem. Na delovnem mestu potrebe po varnosti zajemajo varno delo, dodatne bonuse in zagotovljenost delovnega mesta (Dimovski, Vlado in drugi 2003: 233). Žal ti ljudje kljub nezadovoljstvu ostajajo v službah, nezadovoljni in zafrustrirani, ker ne morejo izboljšati situacije. Večina ljudi želi delati in ne čakati na pomoč države. Zaposlitev prinaša tudi občutek finančne varnosti in neodvisnosti. Po motivacijski teoriji hierarhije potreb Maslowa zaposleni z nizkimi plačami naj ne bi čutili višjih potreb. Težko imajo pozitivno samopodobo, pa vendar si želijo pozornosti in priznanja za prispevek organizaciji.

Zato so nezadovoljni in nezainteresirani za kvalitetno delo in krog je sklenjen. Podjetje je na poti neuspeha.

Herzbergova dvofaktorska teorija

Z raziskovanjem je Herzberg ugotovil, da tako imenovani higieniski dejavniki vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu, drugi dejavniki – motivatorji pa vplivajo na zavzetost za delo in zadovoljstvo delavcev.

Nevarno delovno okolje bo povzročilo nezadovoljstvo pri ljudeh, odprava nevarnosti pa ne bo vodila k večji motivaciji ali zadovoljstvu, pač pa zgolj k odstranitvi nezadovoljstva. Menedžerjeva vloga je, da v prvi fazi odpravi nezadovoljstvo z uporabo higieniskih dejavnikov, nato pa uporabi motivatorje za doseganje zadovoljstva zaposlenih in boljše delovne rezultate. Naloga menedžerja je, da ugotovi, kaj posameznega delavca bolj motivira za delo in doseganje ciljev.

McClellandova teorija pridobljenih potreb

Po tej vsebinski teoriji so ljudem določene vrste potreb v življenju pridobljene z življenjskimi izkušnjami:

- Potreba po dosežkih – želja doseči nekaj težkega, doseči visoke standarde uspešnosti, obvladati kompleksne naloge ali prehiteti druge.

- Potreba po vključitvi – želja oblikovati tesne osebne odnose, izogibati se konfliktom in vzpostaviti tople prijateljske odnose.
- Potreba po moči – želja vplivati na druge ali jih kontrolirati, biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi.

S pomočjo teh teorij vodje lahko oblikujejo delo tako, da zadovoljuje delavčeve potrebe (Dimovski, Vlado in drugi 2003: 234–236).

3.3 PROCESNE TEORIJE MOTIVIRANJA

Procesne teorije razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so bile uspešne.

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na posameznikovo dožemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi.

Vroomova teorija pričakovanj motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja. Motivacija je odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost izvršiti neko nalogo in prejeti željeno oziroma pričakovano nagrado.

Skinnerjeva teorija okrepitve opredeljuje pozitivno okrepitev s tehniko (nagrado), s katero poskušamo doseči ponavljanje želenega vedenja. Kaznovanje je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja (Dimovski, Vlado in drugi 2003: 236–238).

4 DELOVNO MESTO

4.1 OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST ZA MOTIVACIJO

Delovno mesto v organizaciji je enota dela, za katero je posameznik odgovoren. Oblikovanje delovnih mest za motivacijo pri delu pomeni uporabo motivacijskih teorij za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih pri delu:

1. poenostavitev delovnega mesta (zmanjšanje števila nalog),
2. rotacija delovnih mest (povečanje števila različnih nalog brez povečanja kompleksnosti delovnega mesta),
3. povečanje delovnega mesta (združitev serije nalog v novo, širše delovno mesto),
4. obogatitev delovnega mesta (vključuje močne motivatorje – odgovornost, priznanje, priložnost za rast, učenje in dosežke).

4.2 MODEL ZNAČILNOSTI DELOVNEGA MESTA

Slika 3: Značilnosti delovnega mesta

DIMENZIJE JEDRNEGA DELA	KRITIČNA PSIHOLOŠKA STANJA	OSEBNI IN DELOVNI REZULTATI
Raznoverstnost sposobnosti Identiteta nalog → Pomen nalog Avtonomnost → Povratne informacije →	Občutena smiselnost dela Občutena odgovornost za rezultate Znanje o dejanskih rezultatih delovnih aktivnosti	Visoka notranja delovna motivacija Visoka kvaliteta dela → Visoko zadovoljstvo z delom Nizek absentizem in menjava delovne sile

Moč potrebe po rasti zaposlenih

Vir: Dimovski, Vlado in drugi 2003: 241

Moč potrebe po rasti zaposlenega pomeni, da imajo zaposleni različne potrebe po rasti in razvoju. Model bolje deluje pri osebah, ki imajo višje potrebe, kot so potreba po rasti in razvoju, dosežkih, delu, ki predstavlja izziv (Dimovski, Vlado in drugi 2003: 239–241).

5 KOMUNIKACIJA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

5.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KAJ ZADOVOLJSTVO

Organizacijska klima se ponavadi definira kot **percepcija** vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije **psihološko** smiselni oziroma **pomembni**, in se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu. Vsak zaposleni si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, informacija kot tudi kultura. Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto. **Zadovoljstvo** z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih.

Organizacijska klima ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij. Za merjenje organizacijske klime se odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih. Z raziskavo se osredotočamo predvsem na naslednja področja:

- kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodstvom,
- kakšni so odnosi med zaposlenimi,
- kakšno je mnenje zaposlenih o delovni organiziranosti,
- kakšne so delovne razmere,
- kakšen je pretok informacij,
- kakšno je stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja,
- kakšna je njihova pripravljenost za sodelovanje v razvoju ustanove ali podjetja v prihodnosti ...

Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja (<http://www.sb-brezice.si/db/uploads/dokumenti/Zaposleni.pdf>, 18. 3. 2008)

5.2 KOMUNIKACIJA

Če želi vodja uporabiti motivacijske modele, mora z zaposlenimi komunicirati. S pomočjo pogovorov bo lahko spoznal dejavnike, ki pri posamezniku vzbujajo zadovoljstvo. Tako kot se spreminjajo človekove potrebe, se spreminjajo tudi motivi za zadovoljstvo. Komunikacija je tisto orodje, s katerim posreduje naloge in zadolžitve članom tima. Vključeno je v vse procese v organizaciji, v katerih se posredujejo ali izmenjujejo informacije.

Komuniciranje je izrednega pomena, saj menedžerji zbirajo pomembne informacije tako znotraj kot tudi zunaj organizacije in jih nato posredujejo osebam, ki jih potrebujejo (Dimovski, Vlado in drugi 2003: 236–243).

Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

V učečih se organizacijah mora biti zagotovljeno, da zaposleni dobijo vse informacije, ki jih potrebujejo, in da pretok informacij ne poteka samo navpično od spodaj navzgor, ampak tudi obratno. Prenos informacij in znanj pa naj bi potekal tudi vodoravno, se pravi, da morajo informacije biti dostopne vsem.

Menedžment informacij vključuje razvoj skupnega jezika, iskanje informacij in znanj, komunikacijo o kompleksnih tehničnih informacij in notranje obveščanje o inovativnosti. Za spodbujanje medfunkcijske komunikacije lahko menedžer uporablja naslednje metode:

- funkcija za vzpostavljanje zveze,
- timi za reševanje problemov ključnih strank,
- transfer osebja,
- redni sestanki,
- medfunkcijski timi,
- posebna inovatorska mreža.

(Katja Sotošek 2007: 22)

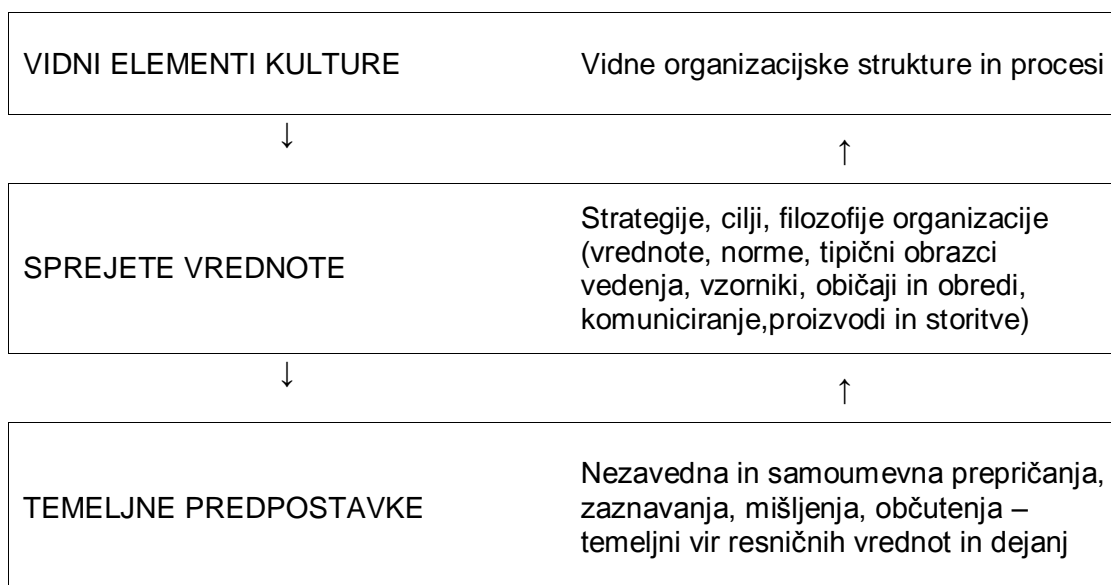
6 KULTURA PODJETJA

Sodobni raziskovalci organizacij uporabljajo pojem kulture v povezavi s socialno klimo in socialno interakcijo v podjetjih, kjer je poudarek predvsem na skupnih vrednotah in etičnih kodeksih podjetja. Raziskovanje kulture je postalo aktualno z vprašanji, zakaj in kako podjetje raste in se razvija ter zakaj se določene stvari utrdijo zelo hitro, druge pa kljub prizadevanjem ne. Spoznavanje problemov kulture v organizaciji in njihova interpretacija je nujno za razumevanje dogajanj v njih ter za odločanje o tem, katere teme bi morale imeti prioriteto pri razmišljanju vodij in vodstva. Organizacijsko kulturo do neke mere ustvarijo vodje in ena od odločilnih funkcij vodenja je ustvarjanje kulture, ravnanje z njo in včasih celo njeno uničenje

Rozman (1993, str. 169) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Pri tem opozarja na dve razsežnosti organizacijske kulture. Večina strokovnjakov namreč opozarja, da organizacijske kulture ne moremo spremeniti čez noč. Proces spreminjanja trajajo tudi po več let, enako velja za njeno nastajanje. Druga razsežnost pa je povezana z vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima nanjo največji vpliv. Večina strokovnjakov pripisuje vrhu podjetja največji vpliv na nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture. Razhajajo pa se pri določanju stopnje oziroma velikosti vpliva (Bradač 2009: 12–14).

6.1 RAVNI KULTURE

Slika 4: Ravni kulture



Vir: Bradač 2009: 16

6.2 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Med najpomembnejše funkcije organizacijske kulture štejemo:

- Zmanjševanje strahu in napetosti. Zaposleni se naučijo ravnanja v vsakdanjih delovnih situacijah. S sprejetjem kulturnega vzorca v organizaciji se ljudje naučijo, kako komunicirati s sodelavci, kako reševati probleme in kje iskati informacije.
- Določanje mej. Kultura se razlikuje od organizacije do organizacije, zato predstavlja tisto, kar loči organizacije med seboj. Kar v eni organizaciji velja kot zaželeno, bo lahko v neki drugi popolnoma nesprejemljivo, odvisno od ciljev organizacije in njenega položaja v okolju.
- Vzpostavljanje identitete pri zaposlenih. Kadar zaposleni prevzamejo kulturo podjetja, se v njih krepi občutek pripadnosti skupini, pospešuje se sodelovanje med njenimi pripadniki, tudi pri uresničevanju veliko širših interesov, kot so njihovi osebni.
- Povečevanje stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. Z ustreznimi standardi delovanja v organizaciji se dosega večja povezanost med člani organizacije in s tem trdnost in stabilnost znotraj nje.
- Vloga kontrolnega mehanizma. Kultura oblikuje in usmerja delovanje zaposlenih, s čimer se zagotavlja red in usmerjenost delovanja zaposlenih k uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije (Bradač 2009: 19–20).

Podjetja današnjega časa temeljijo na ljudeh, zaupanju vanje, avtonomiji in decentralizaciji. Temelj za povečanje uspešnosti so torej ljudje in njihova kultura.

S pojmom uspešnosti podjetja so povezani pojmi produktivnost, učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost, fleksibilnost, razvoj in preživetje podjetja. Močna in ustrezna kultura podjetja ustvarja okolje v organizaciji, kjer so zaposleni motivirani in usmerjeni k zasledovanju organizacijskih ciljev ter pri tem uresničujejo svoje cilje. Njihovo delo jih razveseljuje in jim prinaša občutek pripadnosti podjetju, zato so pripravljeni storiti za podjetje več, kot se od njih zahteva (Bradač 2009: 25–26).

6.3 TRADICIONALNA/SODOBNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Moč kulture vpliva na obnašanje in vedenje zaposlenih, zato ima kultura velik vpliv na zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela zaposlenih. Te značilnosti zaposlenih se potem odražajo v večji ali manjši uspešnosti podjetja.

Preglednica 1: Organizacijska kultura

TRADICIONALNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	SODOBNA ORGANIZACIJSKA KULTURA
INDIVIDUALIZEM Pomemben je posameznik, njegovo strokovno znanje, ki je pri njem tudi skoncentrirano. Odnosi so tekmovalni, celo konfliktni.	TIMSKO DELO Pomembna sta sodelovanje in zaveznitvo. Prevladujejo sodelovalni odnosi.
USMERJENOST NA PROCESE Večja usmerjenost na organizacijske procese, potek dela, podatke, pravila in	USMERJENOST NA LJUDI Zaposleni so ključni kapital podjetja, zato se je treba ukvarjati z razvojem, motivacijo

birokracijo.	in zadovoljstvom zaposlenih.
REAKTIVNOST Uspešno podjetje je tisto, ki se prvo oziroma pravočasno odzove na spremembe.	PROAKTIVNOST Ustvarjanje sprememb in kreiranje prihodnosti, ne odzivanje nanjo.
TRUD Pomembni so trud, vložena energija in količina časa ter dela, ki ga je zaposleni porabil za svoje delo.	REZULTATI Uspešnost zaposlenega se meri glede na doseganje organizacijskih ciljev, ki so transparentni, specifični, merljivi, jasno določeni in realni.
STATIČNA Stabilnost, specializacija del in strog kontrolni razpon.	DINAMIČNA Zaposleni težijo k stalni fleksibilnosti.
HIERARHIČNA Avtokratsko vodenje, visoko število hierarhičnih ravni ter trdna in rigidna hierarhična struktura, ki temelji na »verigi ukazov in kontrole«.	SPLOŠČENA Manjše število hierarhičnih ravni, ki prehajajo v mrežni način organiziranosti. Demokratična organizacija nudi zaposlenim več moči. Komunikacija poteka v obliki dialoga »enak z enakim«.
USMERJENOST VASE Podjetje se ukvarja predvsem samo s sabo, s svojimi organizacijskimi in proizvodnimi procesi.	USMERJENOST NA STRANKE Vsi procesi v podjetju so oblikovani okoli strank in poslovnih partnerjev.
VODSTVENI NADZOR Vodja ima nadzor nad delavci in dogajanjem. Ima moč odločanja o vseh procesih v njegovem resorju.	DELITEV MOČI Funkcija vodenja postaja širša, v sprejemanje odločitev in cilje so vključene tudi operativne ravni.
SKRIVANJE ZNANJA Strokovno znanje se ohranja zase, da si lahko zvišamo svojo lastno tržno vrednost.	DELITEV ZNANJA Znanje in informacije je treba čim hitreje razširiti, poudarek je na skupnem učenju. Nastaja učeča se organizacija.
ZAŠČITA DELOVNEGA MESTA Bistveno si je zagotoviti dovolj moči, da nihče ne more poseči na 'tvoje' področje dela. 1	PARTNERSKI ODNOSI Partnerski odnosi in zavezništvo pri ustvarjanju novih rešitev in delu na splošno.
IZOGIBANJE TVEGANJA Stabilnost, predvidljivost ter zadostna količina informacij in podatkov, ki omogočajo pravilne odločitve. Napake v poslovnih odločitvah so strogo nezaželene in razumljene kot poraz oziroma lahkomiselnost.	UPRAVLJANJE S TVEGANJEM Večje ko je tveganje, večji je potencialni donos. Prihaja do občasnega tveganja zaradi nezadostnih informacij in podatkov, a v to se vstopa zavestno in v kontekstu poslovnih tveganj.
VERTIKALNA KOMUNIKACIJA Komunikacija poteka od zgoraj navzdol, ko gre za razdeljevanje delovnih nalog, in od spodaj navzgor, kadar gre za poročanje o nalogah ali težavah.	KOMUNIKACIJA MED SODELAVCI Odprta komunikacija, kar pomeni, da se informacije razširjajo po celotnem podjetju, po vseh funkcijah in hierarhičnih ravneh.
KRATKOROČNOST Prevladuje usmerjenost na bližnjo prihodnost. Ne ukvarjamo se z vprašanji, kakšna bo slika čez nekaj let.	DOLGOROČNOST Pomembna sta vizija in pogled v prihodnost – kaj se bo dogajalo čez 5 ali 10 let in kam gre podjetje.

Vir:

http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5186/12_Ste_manager_ali_mocno_zaposlen_gasilec.pdf (junij 2009)

7 SLOVENSKI MENEDŽERJI

Zaposleni dobijo motiv za boljše delo, če jih seznanimo s tem, kako dobro delajo, in če jim prijazno in konstruktivno povemo, kje bi lahko še kaj izboljšali. Dober menedžer:

- se s sodelavci redno sestaja ob določenem času,
- se s sodelavci pogovori o njihovem delu in pove, kaj dobro delajo in kaj bi lahko izboljšali,
- se potruži ugotoviti, kaj bi še radi delali in kaj bi si želeli, da bi opravil kdo drug,
- se dogovarja o načinih in možnostih za uresničitev,
- spremlja rezultate teh zamisli in preverja, ali imajo izboljšave želen učinek,
- pri kritičnem presojanju ravna konstruktivno,
- pohvali, ko je delo dobro opravljeno (Keenan, Kate 1995: 28–29).

7.1 PRIMERJAVA NAŠIH IN TUJIH MENEDŽERJEV

Preglednica 2: Značilnosti menedžerjev

	Tujci	Slovinci
Timska usmerjenost	3,38	2,32
Z napakami drugih ravna konstruktivno	4	3,08
Odnos do lastnih napak	4,04	2,74
Sprejemanje tveganja	3,62	2,32
Rad dela	4,08	3,42
Želja po dobrem zaslužku	3,72	4,48
Zanima se za ljudi	3,78	3,09
Izraža čustva	4,09	2,56
Pozornost na nebesedno komunikacijo	3,7	2,76
Ceni sposobnosti in dosežke drugih	4,03	2,78
Izžareva osebno avtoriteto	3,89	3,02
Zna se uveljaviti, počuti se varno	3,82	2,79
Sedanje hoče spremeniti	3,9	2,46
Odobrava samostojnost sodelavcev v okviru splošnih ciljev in pravil	3,9	3,64
Opravlja nadzor	3,44	4,3
Je odprt za novosti	3,73	2,86
Je vsestranski	3,92	2,44
Je strpen do drugačnosti	4,23	2,79

Vir: <http://www.finance.si/180577> (december 2009)

Mednarodna raziskava, potekala je oktobra 2006, v kateri je bila opravljena primerjava menedžerskih in voditeljskih lastnosti slovenskih menedžerjev in menedžerjev iz treh srednjeevropskih držav, je pokazala podobne razlike v osebnostnih lastnostih, kot veljajo tudi za splošno populacijo Slovencev v primerjavi z drugimi narodi. Poglejmo najprej, v čem se Slovenci razlikujemo od drugih primerljivih (zlasti srednjeevropskih) narodov.

Slovenski menedžerji znajo dobro delegirati in nadzirati, sicer pa pri nekaterih menedžerskih, posebno pa voditeljskih sposobnostih močno zaostajajo za tujimi, je pokazala nedavna raziskava revije. Več kot tujim menedžerjem jim pomeni dober zaslužek, v potrebe drugih pa se znajo vživeti manj kot tuji kolegi.

7.2 INTROVERTIRANI IN INDIVIDUALISTIČNI SLOVENCİ

Zanimiva je primerjava med slovensko in britansko populacijo. Ta kaže, da smo Slovenci nekoliko bolj introvertirani (zaprti vase, čustveno hladni, manj pripravljeni prevzeti tveganje, refleksivnejši in odgovorni) od Britancev, ki sicer tudi sodijo med bolj introvertne narode. Naslednja razlika med populacijama se pojavlja pri razsežnosti, ki jo je psiholog Eysenck poimenoval psihoticizem in je normalna osebnostna lastnost, ki je ne kaže zamenjevati s psihotično boleznijo. Kaže se predvsem v takih oblikah vedenja, kot so nestrpnost, grobost, netaktnost, egoizem, dominantnost, pomanjkanje čuta za druge, agresivnost, sumničavost, netolerantnost, celo brezčutnost. Pri tej drugi razsežnosti se še jasneje kot pri prvi pokažejo razlike, kjer Slovenci pred Britanci precej prednjačijo. Ti empirični podatki razbijajo uveljavljeni stereotip o nas kot o ponižnem, hlapčevskem narodu, saj se izkažemo za vse prej kot to.

Preseneča še podatek o večji neiskrenosti, ki se kaže v prikazovanju sebe v lepši luči od dejanske, kar je spet bolj naša značilnost kot britanska. Glede nevrotizma pa med obema populacijama ni večjih razlik. Nasploh lahko rečemo, da po tej lastnosti sodimo približno v skupino preostalih srednjeevropskih narodov.

Tudi raziskave z drugimi osebnostnimi preizkušnjami so potrdile podobne lastnosti. Zanimiv je podatek, da kažejo naši srednješolci in študenti manj kooperativnosti in skupinske usmerjenosti od nemških. Smo torej dokazani individualisti.

Nadzorujejo boljše, vodijo slabše

S partnersko organizacijo IMDE (Insyst Master Data Establishment) iz Švice je bila izpeljana primerjalna študija razvitosti menedžerskih veščin na vzorcu 250 slovenskih menedžerjev in 250 tujih (kombinirani vzorec iz Avstrije, Nemčije, Švice). Raziskava je temeljila na individualnem ocenjevanju menedžerskih veščin. Vključeni menedžerji so izhajali iz različnih hierarhičnih ravni in različnih panog. Ocenjevanje menedžerskega potenciala se je opravljalo z on-line orodjem PEP (Potential Evaluation Programm). Program PEP sestavlja več lestvic, ki merijo kompetence, interpersonalne sposobnosti, pogajalske veščine, sprejemanje odločitev in razumevanje vlog. Slovenske in tuje menedžerje smo primerjali po 14 interpersonalnih sposobnostih, od katerih je prvih šest menedžerskih, drugih osem pa voditeljskih:

1. obravnava problemov, ukrepi, postavljanje ciljev, organiziranje,
2. uresničevanje odločitev, uveljavljanje ukrepov,
3. opravljanje nadzora, vrednotenje rezultatov,
4. razmišljanje o stroških,
5. delegiranje,
6. nenehno izboljševanje,
7. razumljivo posredovanje informacij, medsebojni pogovor, obveščanje,
8. aktiviranje energije, ustvarjanje možnosti, motivacijsko vodenje,
9. reševanje konfliktov,
10. spodbujanje sodelavcev,
11. medsebojno sodelovanje,
12. pozitivno ravnanje z drugimi,
13. odsotnost spletkarjenja,
14. konstruktivno ravnanje s pravili igre (fair play).

Slovenski menedžerji presegajo tuje le v dveh lastnostih: pri opravljanju nadzora in vrednotenju rezultatov (1.) ter delegiranju (5.). Zato pa tuji menedžerji prednjačijo pred slovenskimi v kar devetih lastnostih: pri razmišljanju o stroških (4.) in v celotnem spektru voditeljskih sposobnosti (od 7. do 14.)! Pri treh sposobnostih – obravnavi problemov ter organiziranju (1.), uresničevanju odločitev in ukrepov (2.) in nenehnem izboljševanju (6.) pa so razlike med vzorcema zelo majhne.

7.3 TUJCI PREDNOST DELU, NAŠI ZASLUŽKU

Primerjali so tudi menedžerske sposobnosti na podlagi vedenjskih kazalcev, ki so jih merili na sedemstopenjski ocenjevalni lestvici.

Tudi ti rezultati kažejo primanjkljaj voditeljskih veščin pri slovenskih menedžerjih v primerjavi s tujimi. Naši menedžerji prednjačijo le pri želji po dobrem zaslužku in opravljanju nadzora. Zanimivo, da se precej vedenjskih kazalcev sklada z ugotovitvami mednarodnih primerjalnih študij na splošni populaciji, ki smo jih opisali na začetku. Tako se potrjuje slovenska introvertiranost (na primer manjše sprejemanje tveganja, manjše zanimanje za ljudi, šibko izražanje čustev), naš pregovorni individualizem in morda celo višja stopnja psihotizma (sumničavost v odnosu do drugih, dogmatizem, predsodki, sebičnost, nestrpnost, pomanjkanje čuta za druge). Glavna voditeljska pristojnost, ki pomeni uvajanje sprememb in odprtost do novosti, je prav tako pri nas manj razvita.

Glavna naloga: Povečati odprtost za spremembe

Najpomembnejša ugotovitev je, da so naši menedžerji s kolegi iz srednjeevropskega kulturnega okolja (Avstrije, Nemčije, Švice) povsem primerljivi glede menedžerskih, tako imenovanih »trdih« veščin, so pa daleč manj razvili voditeljske, tako imenovane »mehke« veščine. Razlogi so verjetno večplastni. Po eni strani ne gre prezreti naše zgodovinske danosti, saj je bil menedžment kot disciplina prejšnjemu družbenopolitičnemu sistemu nedvomno tuj. Očitno pa igrajo pomembno vlogo tudi medkulturno pogojene razlike v osebnostnih lastnostih.

Tako se pred celotno slovensko družbo postavlja naloga, da najde načine, kako v organizacijah pri vodilnih kadrih razvijati tisto, kar omogoča upravljanje sprememb in večjo prilagodljivost v teh turbulentnih časih.

(http://images.google.si/imgres?imgurl=http://beta.finance-on.net/pics/cache_ta/tabela.1177428931.JPG&imgrefurl=http://www.finance.si/180577&h=407&w=475&sz=39&hl=sl&start=6&um=1&tbnid=c0Z78c3n7Ywp3M:&tbnh=111&tbnw=129&prev=/images%3Fq%3Dmaslow%26um%3D1%26hl%3Dsl%26cr%3DcountrySI%26sa%3DN) – Časnik *Finance*, članek, objavljen 26. 4. 2007 na spletnih straneh, povzet po članku Andreja Korošaka (*Racio razvoj*) in Rajka Novaka (*MRR*); objavljeno v reviji *Manager*, april 2007

7.4 EVROPSKA FUNDACIJA ZA IZBOLJŠANJE ŽIVLJENJSKIH IN DELOVNIH RAZMER

Evropska unija ima večje število agencij in ena izmed njih je tudi Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu (OSHA). Ustanovljena je bila leta 1994, z delom je začela leta 1996, sedež pa ima v španskem mestu Bilbao. Njen namen je združiti in širiti znanje in informacije o vprašanih, povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu, zlasti s primeri dobre prakse na področju preventive.

8 GLOBALIZACIJA IN SVETOVNA RECESIJA

Vpliv globalizacije in svetovne recesije, ki je zajela tudi Slovenijo, bistveno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni so v večini organizacij odrezani od informacij, kaj se dogaja s podjetjem. Primanjkuje komunikacije med vodstvom, lastniki in zaposlenimi. Tudi slovenske delavce prežema strah, medsebojno nezaupanje, nesolidarnost, dvom v pošteno in pregledno poslovanje vodstva.

Globalizacija je še posebej prizadela revne in nerazvite predele sveta. Razkorak med revnimi in bogatimi je zelo velik, v nekaterih državah se revščina povečuje, še posebej pa neenakost. Institucije, ki podpirajo mednarodno trgovino in globalne finančne trge, so zelo močne in delujejo v korist bogatih držav. Revščino povečujejo številne vojne, zatiralne in podkupljive vlade. Globalizacija je prinesla potrebo po hitrem prilagajanju novim zahtevam in potrebam, tega ter revščine in socialne izključenosti pa revne države brez finančnih možnosti ne zmorejo reševati.

Kršijo se delavske pravice, delavci delajo za minimalne plače v multinacionalnih podjetjih. Konkurenca je huda, delavci so brez socialnega zavarovanja, odpuščanje je enostavno. Delavec z zahoda je tako dobil konkurenta, ki so za nižje plače in ob slabših delovnih razmerah pripravljene izdelovati iste proizvode. Zaradi tega so se znižali pravice delavcev in delež proizvoda, ki je namenjen plačam.

Neposredne tuje investicije so večji ustvarjalec rasti kot mednarodna menjava. Razviti svet prepozna globalizacijo s padajočimi cenami dobrin in stroškov, globalni trg delovne sile pa je postal največja grožnja. Podjetja selijo aktivnosti tja, kjer je delovna sila cenejša, kjer lahko minimalizirajo stroške. Globalizacija je prinesla neenakomerno porazdelitev stroškov in koristi ter revščino (Bradač 2009: 9–10).

Več kot polovica Slovencev osebno čuti vpliv recesije na vsakdanje življenje, 48 odstotkov vpliva še ne čuti, 0,2 odstotka pa jih ne ve, ali vpliv čutijo, ugotavlja raziskava recesijskega trženjskega monitorja, ki jo je izpeljalo Društvo za marketing Slovenije (<http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1381380>, 7. 10. 2009).

9 EMPIRIČNA RAZISKAVA

9.1 PREDSTAVITEV BANKE KOPER, D. D.

Banka Koper, d. d., je univerzalna banka s širokim naborom bančnih izdelkov in storitev, namenjenih tako posameznikom in podjetjem kot tudi drugim pravnim osebam ter zasebnikom. Vseslovenska banka z najsodobnejšimi potmi poslovanja, ki je aktivno vpeta tudi v mednarodne tokove, saj je del ene največjih mednarodnih bančnih skupin, Intese Sanpaolo, ki posluje v več kot štiridesetih državah po vsem svetu.

Pri storitvah kartičnega poslovanja in spletnega bančništva sodi med najnaprednejše banke na svetu, na področju tehnologije in sodobnega elektronskega poslovanja pa je vodilna banka v Sloveniji.

Na dan 4. 5. 2009 je bilo v Banki Koper, d. d., zaposlenih 849 ljudi. Zaposlene podpira pri pridobivanju formalne izobrazbe, predvsem pa omogoča izobraževanja in nadgradnjo znanja znotraj podjetja z internimi izobraževanji. Nenehno skrbi za znanje, izkušnje in visoko motivacijo zaposlenih.

Vodstvo si prizadeva za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, saj so dobri medsebojni odnosi temelj za dober odnos do njenih partnerjev in ključni del njenega poslanstva. Z zaposlenimi se trudijo sodelovati pri načrtovanju njihovih kariernih poti, kar vsakemu posamezniku, ki si to želi, omogoča uskladitev osebnih ciljev s cilji banke.

Mreža poslovnih enot Banke Koper ima trenutno 53 enot po vsej Sloveniji, načrtuje pa še nadaljnjo širitev. Sedež banke je v Kopru.

9.2 LASTNIŠTVO IN DELNIČARJI, ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Banka Koper, d. d., je del mednarodne finančne skupine Intesa Sanpaolo, S. p. A., ki s širokim spektrom bančnih in finančnih storitev ter razvejano lastno in partnersko poslovno mrežo podpira mednarodno dejavnost svojih komitentov ter utrjuje in razvija svojo bančno mrežo po celem svetu. Skupina je nastala 1. januarja 2007 z združitvijo bank Banca Intesa in Sanpaolo IML.

Združitev pomeni nastanek največje banke v Italiji in šeste največje banke v Evropi, ki ji zaupa skoraj 20 milijonov komitentov in posluje v več kot sedem tisoč poslovalnicah. Vanjo je poleg Banke Koper vključenih še 57 finančnih organizacij.

Lastniška struktura na dan 29. 11. 2008

Intesa Sanpaolo, S. p. A.	97,22 %
Mali delničarji	2,60 %
Banka Koper, d. d.	0,18 %

Za zagotavljanje učinkovitosti in usklajenosti vodenja Banko Koper vodi sedemčlanska uprava. Nadzorni svet je sestavljen iz predsednika, namestnika predsednika in štirih članov. Podpredsednik uprave in vsi člani uprave ter predsednik nadzornega sveta in en član so Slovenci, ostali so Italijani.

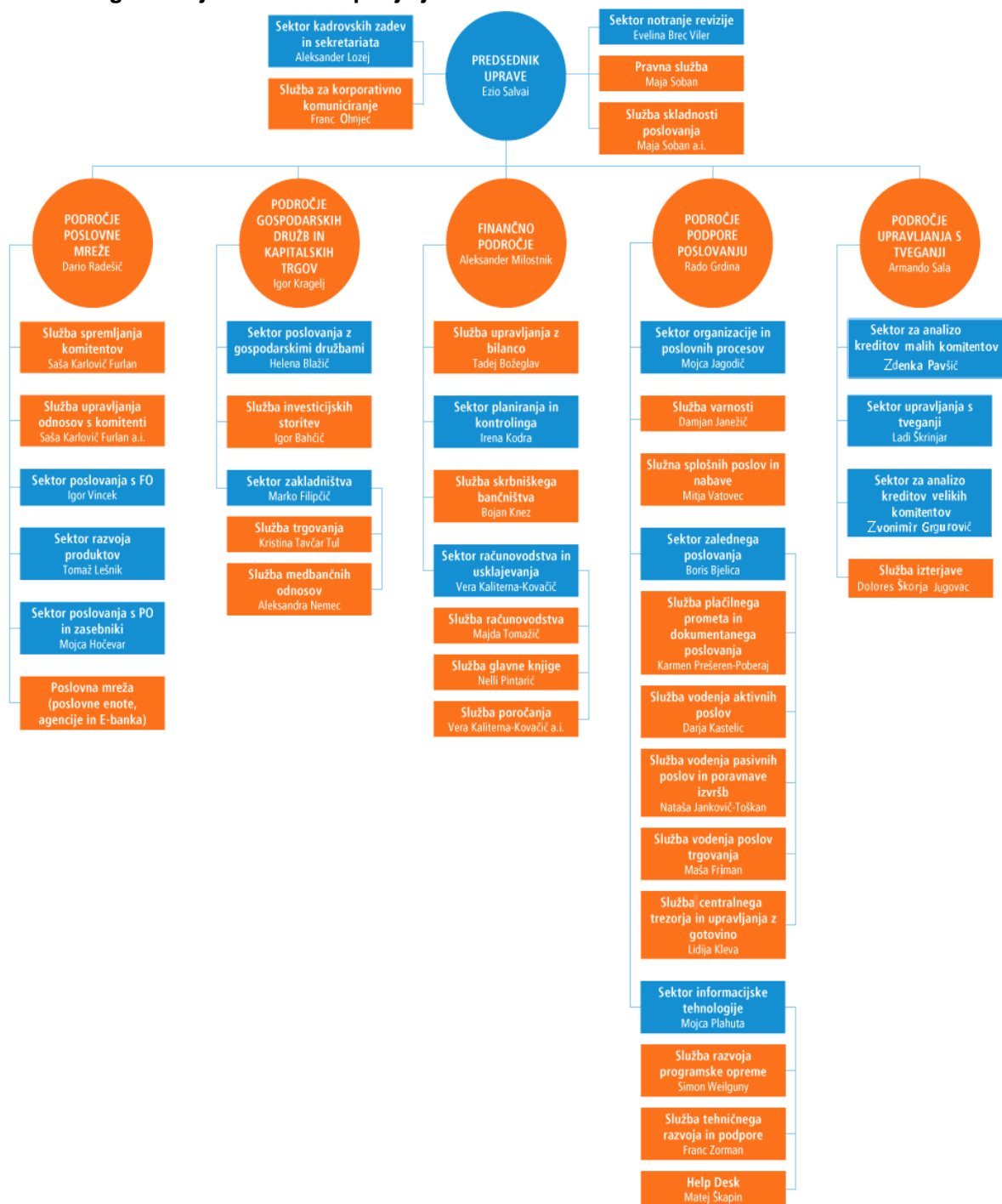
Organizacijska struktura

V pripravi je nova organizacijska struktura banke, ki podpira nov model upravljanja/vodenja in jo hkrati povezuje s standardi v skupini Intesa Sanpaolo.

Nova organizacijska struktura bo sledila ciljem:

- okrepiti koordinacijo in nadzor poslovanja in podpore poslovanju banke z uvedbo odgovornosti za finančno področje, področje podpore poslovanju in področje upravljanja s tveganji;
- izboljšati in okrepiti poslovanje poslovne mreže in gospodarskih družb preko novih organizacijskih enot, ki bodo specializirane in odgovorne za vodenje specifičnih poslovnih področij;
- zasnovati in okrepiti področje upravljanja s tveganji skladno s filozofijo obvladovanja tveganj v skupini Intesa Sanpaolo in drugimi evropskimi direktivami ter predpisi Banke Slovenije;
- združiti vse podporne službe in centralizirati nabavo pod okriljem člana uprave, odgovornega za področje podpore poslovanja, z namenom optimiziranja koristi in učinkovitosti;
- združiti aktivnosti s kapitalskih trgov in področja poslovanja z gospodarskimi družbami – glede na skupne podobnosti.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja



9.3 DRUŽBENO ODGOVORNO PODJETJE

Evropska komisija za promocijo družbene odgovornosti podjetij jo opredeljuje kot koncept, po katerem podjetje v poslovno dejavnost vključuje skrb za družbo in okolje.

Družbena odgovornost podjetja:

- usmeritve in delovanje podjetja ne morejo biti namenjeni zgolj čim večjemu ustvarjanju dobička;
- podjetje mora dati okolju vsaj toliko, kolikor mu je vzelo;
- prizadevanja za dobrobit vseh ljudi (zaposlenih, potrošnikov, dobaviteljev, lokalne skupnosti, širše družbe);
- del dobička namenijo neprofitnim dejavnostim, humanitarnim akcijam, skrbi za okolje, trajnostnemu razvoju.

Banka je v svojem okolju dobro vpeta v vsakodnevno življenje. Podpora okolju je neločljiv del njene poslovne strategije. S širjenjem poslovne mreže s pretežno obalnokraškega območja po celi Sloveniji se dejavno vključuje tudi v ostala okolja.

Ključni cilji sponzorske politike so razvoj zdravega gospodarskega in družbenega okolja ter prispevanje k boljši kakovosti življenja. Sponzorstva in donacije namenja kulturi, znanosti, športu, prispeva tudi k uresničevanju humanitarnih pobud in projektov. Še posebej podpira izobraževalne projekte in ustanove ter razvoj podjetniškega potenciala, zato se med drugim pojavlja tudi kot sponzor projektov, kot je regijski izbor za najboljše hitro rastoče podjetje.

V Banki Koper verjamemo in se zavezujemo vrednotam etičnega kodeksa, s katerim želimo krepiti svojo širšo družbeno in okoljsko odgovornost. V etičnem kodeksu so predpisana notranja pravila obnašanja in ravnanja pri poslovanju in v odnosih do komitentov, zaposlenih, delničarjev, dobaviteljev, okolja ter lokalne in širše skupnosti.

9.4 PARTNERSTVO

Banka Koper sodeluje z območnimi obrtnimi in gospodarskimi zbornicami, regionalnimi in lokalnimi razvojnimi agencijami, državnimi institucijami, skladi in občinami pri ustanavljanju in razvoju gospodarstva in pripravi različnih finančnih aranžmajev za prebivalstvo (nacionalna stanovanjska shema, sodelovanje z Ekološkim skladom Slovenije, Slovenskim podjetniškim skladom, Univerzitetnim inkubatorjem Primorske itd.).

9.5 VREDNOTE

V Etičnem kodeksu Banke Koper je v zapisanih sedem vrednot: transparentno delovanje, podpiranje enakovrednosti, spoštovanje drugačnosti, odgovornost, nenehno izboljševanje kakovosti, sposobnost znati prisluhniti in poštenost (<http://www.banka-koper.si/>, junij in december 2009).

10 ANKETA

Zaradi večje intenzivnosti človeškega dejavnika v izvajanju storitev ima organizacijska kultura še večji pomen v storitvenih organizacijah. Za visoko raven kakovosti storitev je odgovoren vsak zaposleni sodelavec, ki je hkrati neizčrpen vir možnosti njenega izboljševanja (Bradač 2009: 26).

10.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen raziskave je pridobitev podatkov, s katerimi bi se seznanili s stopnjo zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnim okoljem in njihova pričakovanja. Če ljudje pričakujejo spremembe, to pomeni, da trenutno niso najbolj zadovoljni. Poskušali bomo ugotoviti, kaj je tisto, kar večino najbolj moti, in kje si želijo največ sprememb. Če se bodo določene stvari izkazale za slabe, bomo navedli predloge za izboljšanje.

10.2 OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Raziskavo smo izvedli v Poslovni enoti Ljubljana. Enota s sedežem v Ljubljani s petimi agencijami deluje na osrednjem področju Slovenije.

Raziskava se je izvedla na podlagi vprašalnika, ki smo ga izdelali na spletni strani <http://www.poll daddy.com/>:

- priprava vprašalnika,
- pošiljanje vprašalnika sodelavcem,
- vračanje izpolnjenih vprašalnikov.

Anketo je bilo mogoče aktivirati in izpolniti samo enkrat na posameznem računalniku. Bila je popolnoma anonimna. Pripravljena je bila tako, da jo je bilo možno izpolniti hitro in enostavno, brez pretiranih navodil in s prošnjo, da ne razmišljajo predolgo pri odgovorih. Povprečen čas izpolnjevanja je bil 6 minut.

V času raziskave je bilo v Poslovni enoti Ljubljana zaposlenih 53 delavcev. Vrnjenih je bilo 46 anket, predvsem zaradi rednega in porodniškega dopusta ali bolniške odsotnosti. Nekaj težav je nastalo, ker se je izpolnjevanje večinoma izvajalo med delovnim časom, prav vsi pa opravljajo delo s strankami, zato je nekaj anketirancev anketo pred dokončno izpolnitvijo pomotoma zaprlo. Kdor se nam je javil in je tako želel, je ročno izpolnil anketni list.

Anketne vprašalnike smo pregledali ter podatke analizirali in grafično prikazali.

Poleg splošnih in dodatnih vprašanj smo v anketi uporabili vprašalnik, ki se uporablja v Projektu za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji (v nadaljevanju: SIOK). Projekt se že nekaj let izvaja v okviru delovanja Gospodarske zbornice Slovenije.

10.3 STATISTIČNA OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV

Zbrane podatke smo analizirali delno z ročnim vnosom in delno z računalniškim programom. Podatke smo s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excell prikazali v obliki tabel in grafov.

10.4 ANALIZA ANKETIRANCEV

Poslovna enota je banka v malem, kar pomeni, da zaposleni poznajo in nudijo strankam prav vse bančne storitve. Osnovna razdelitev zaposlenih:

- področje dela s pravnimi osebami in zasebniki,
- področje dela s fizičnimi osebami (prebivalstvo).

Vodje posameznih agencij in direktor poslovne enote so odgovorni za obe področji, čeprav pretežno delajo s pravnimi osebami, hkrati pa vodijo in koordinirajo delo na področju fizičnih oseb.

11 REZULTATI ANKETE IN INTERPRETACIJA

11.1 STRUKTURA ZAPOSLENIH

Preglednica 3: Struktura zaposlenih po spolu

	Št. zaposlenih	V odstotkih
Moški	7	15,22
Ženske	39	84,78
Skupaj	46	100

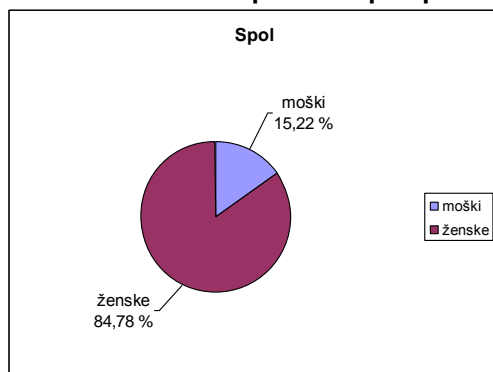
Vir: Lastna raziskava

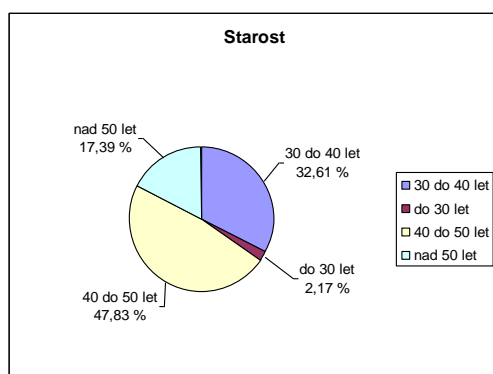
Preglednica 4: Struktura zaposlenih po starosti

Starost	Št. zaposlenih	V odstotkih
Do 30 let	1	2,17
Od 30 do 40 let	15	32,61
Od 40 do 50 let	22	47,83
Nad 50 let	8	17,39
Skupaj	46	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu



Graf 2: Struktura zaposlenih po starosti

Vir: Preglednica 1

Vir: Preglednica 2

Starost anketirancev je sorazmerno visoka, saj jih je kar 48 odstotkov starih med 40 in 50 let, 33 odstotkov pa od 30 do 40 let. Sledijo jim starejši od 50 let z 19 odstotki, samo 1 odstotek anketiranih je mlajših od 30 let. Delno je to posledica tega, da je bila večina zaposlena v M-banki, ki jo je Banka Koper, d. d., prevzela skupaj z zaposlenimi. Kar nekaj zaposlenih, ki so se v enoti na novo zaposlili, prihaja iz drugih slovenskih bank. To so izkušeni bančniki z različnih bančnih področij, novimi idejami in zamislami.

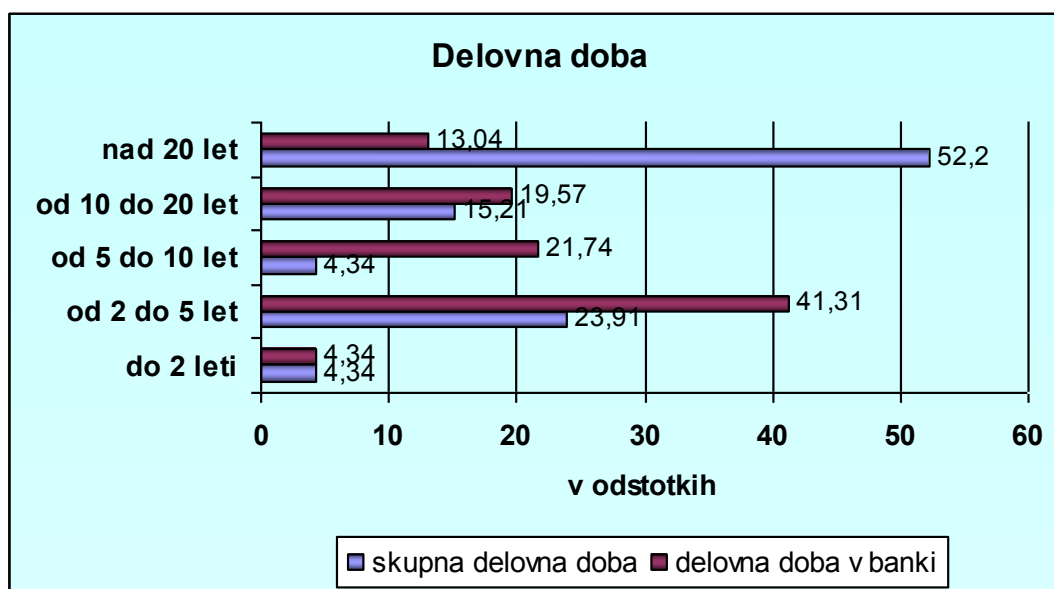
Kolektiv je pretežno ženski, kar je tudi sicer značilno za banke.

Preglednica 5: Struktura zaposlenih po delovni dobi

	Skupna delovna doba		Delovna doba v banki	
	Št. zaposlenih	V odstotkih	Št. zaposlenih	V odstotkih
Do 2 leti	2	4,34	2	4,34
Od 2 do 5 let	11	23,91	19	41,31
Od 5 do 10 let	2	4,34	10	21,74
Od 10 do 20 let	7	15,21	9	19,57
Nad 20 let	24	52,2	6	13,04
Skupaj	46	100 %	46	100 %

Vir: Lastna raziskava

Graf 3: Struktura zaposlenih po delovni dobi



Vir: Preglednica 3

Največ anketiranih je v enoti zaposlenih do 5 let, 41,31 odstotka, kar ustreza časovnemu obdobju, ko se je Poslovna enota Ljubljana širila z odpiranjem novih agencij. Novoustanovljena agencija pa lahko uspešneje posluje in najde stik z lokalnim prebivalstvom le z izkušenimi bančniki. Zato sodijo ti zaposleni pretežno v skupino zaposlenih s skupno delovno dobo nad 20 let, kar predstavlja tudi najvišji delež med zaposlenimi. Podatki tudi ustrezajo nekoliko višji povprečni starosti zaposlenih, saj je 48 odstotkov zaposlenih starejših od 40 let. Do 10 let je v banki zaposlenih 21,74 odstotka anketiranih. Podatka o zaposlitvi v banki do 20 let (19,57 odstotka anketiranih) in nad 20 let (13,04 odstotka anketiranih), kažeta na določeno zvestobo organizaciji. Podatka o delovni dobi do dveh let sta enaka, 4,34 odstotka zaposlenih.

Preglednica 6: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo

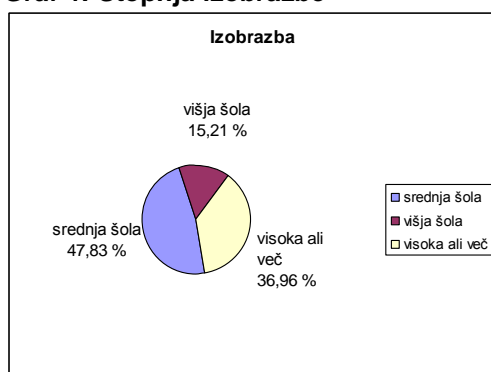
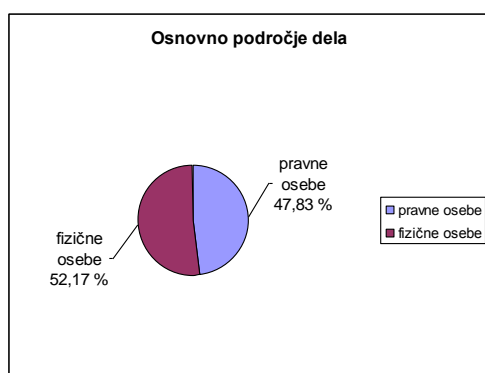
	Št. zaposlenih	V odstotkih
Srednja šola	22	47,83
Višja šola	7	15,21
Visoka ali več	17	36,96
Skupaj	46	100 %

Vir: Lastna raziskava

Preglednica 7: Struktura zaposlenih glede na delovno področje

	št. zaposlenih	v odstotkih
Pravne osebe	22	47,83
Fizične osebe	24	52,17
Skupaj	46	100 %

Vir: Lastna raziskava

Graf 4: Stopnja izobrazbe**Graf 5: Delovno področje**

Vir: Preglednica 4

Vir: Preglednica 5

Največ zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo, 47,83 odstotka, in najmanj višjo stopnjo izobrazbe, 15,21 odstotka zaposlenih. Sorazmerno visok odstotek zaposlenih glede na skupno število zaposlenih ima vsaj visoko stopnjo izobrazbe (37 odstotkov).

Iz anketnih odgovorov je razvidno, da približno enako število zaposlenih dela na obeh področjih – 52,17 odstotka na področju fizičnih oseb in 47,83 odstotka na področju pravnih oseb. Slednji imajo v povprečju tudi višjo stopnjo izobrazbe od sodelavcev s področja fizičnih oseb, kjer prevladuje srednješolska stopnja izobrazbe.

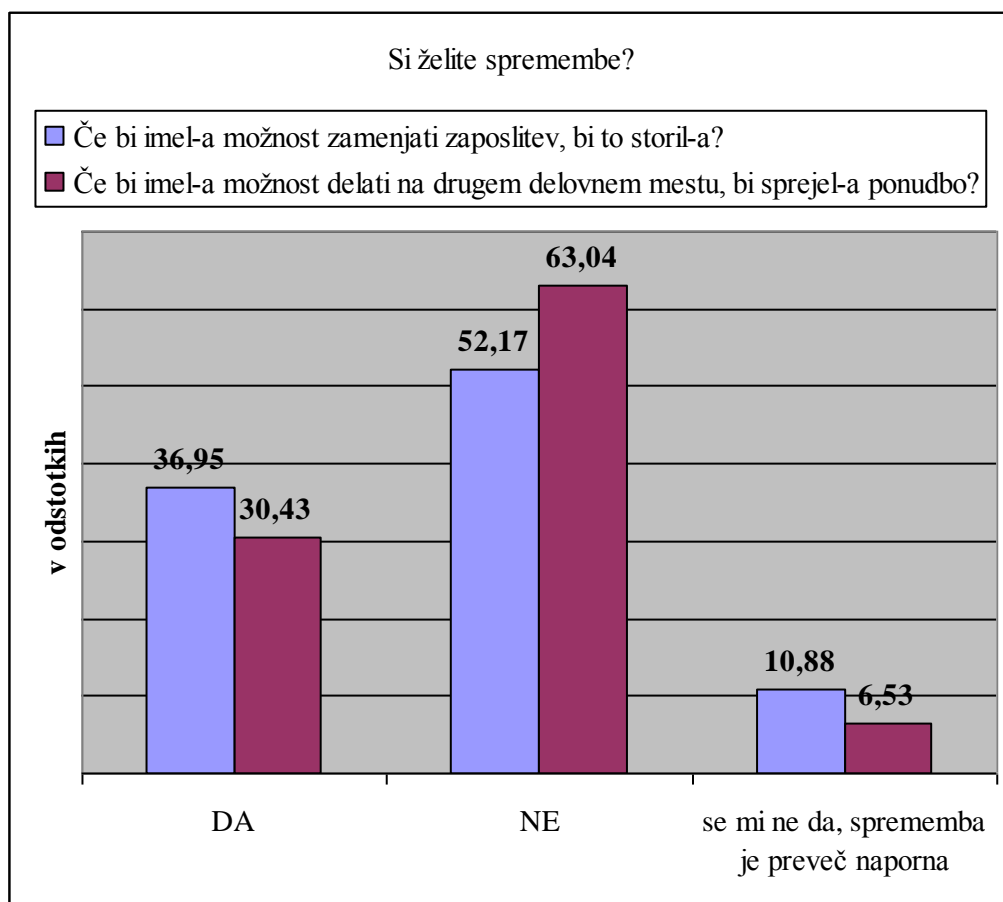
11.2 PREGLED REZULTATOV PO DRUGIH KATEGORIJAH

PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Preglednica 8: Pripadnost organizaciji

	Zamenjava zaposlitve		Zamenjava delovnega mesta	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Da	17	36,95	14	30,43
Ne	24	52,17	29	63,04
Se mi ne da	5	10,88	3	6,53
Skupaj	46	100 %	46	100 %

Vir: Lastna raziskava

Graf 6: Pripadnost organizaciji

Vir: Preglednica 6

Iz odgovorov je razvidno, da bi 36,95 odstotka anketiranih (17 anketirancev) sprejelo možnost zamenjave zaposlitve in s tem delodajalca. Več kot polovica anketiranih, 24 anketirancev ali 52,17 odstotka, jih ne razmišlja o zamenjavi zaposlitve, še več, kar 63,04 odstotka anketiranih ne bi zamenjalo niti delovnega mesta v organizaciji. Tem delovno mesto še vedno predstavlja določen izziv, v njem vidijo smisel in jim prinaša zadovoljstvo. Spremembe delovnega mesta si želi 29,6 odstotka anketiranih, kar kaže na določeno naveličanost. Delo jim je postalo rutinsko in enolično, z delodajalcem pa so zadovoljni.

Kot v vsakem delovnem okolju bi bila za nekaj zaposlenih vsakršna sprememba preveč stresna. Ti zaposleni niso preveč navdušeni nad dodatnimi in novimi znanji ter veščinami. Do določene mere verjetno zanje tudi izobraževanja in izvedeti nekaj novega predstavlja večji napor, niso niti malo radovedni in ne želijo slediti spremembah, ki jih vsakodnevno prinaša napredek v družbi. Zanje vsakodnevna rutina pomeni določeno varnost in stabilnost. Kljub možnosti nove zaposlitve jih 10,88 odstotka ne bi zamenjalo delodajalca, 6,53 odstotka pa jih ni pripravljenih sprejeti niti drugega delovnega mesta, saj bi bila sprememba preveč naporna.

SODELOVANJE

Naslednje vprašanje je bilo namenjeno hipotezi, da je lahko enota bolj uspešna, če sodelovanje poteka med vsemi zaposlenimi. Tržni uspešnosti posledično sledi zadovoljstvo zaposlenih, saj uspeh pomeni zadovoljitev notranjih in zunanjih potreb in je hkrati dober motivator.

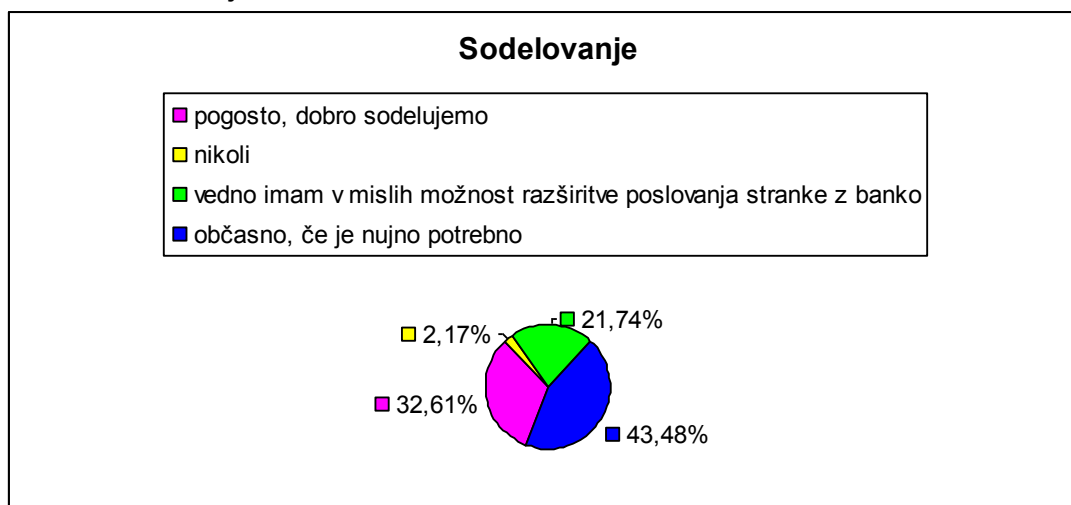
V manjših bančnih enotah je zelo pomembno dobro sodelovanje med sodelavci z različnih področij dela. To ne pomeni poseganje v delo drugega. Vsak samostojni podjetnik, menedžer, direktor podjetja s svojimi zaposlenimi je hkrati tudi občan in obratno. V času svetovne recesije, ko je toliko ljudi izgubilo delo, se s pomočjo države vzpodbuja samozaposlovanje. Dober bančni servis na obeh področjih je zagotovilo za uspeh pri trženju, zadovoljstvo stranke in s tem tudi bančnega uslužbenca. Pretok idej, znanj in informacij o bančni ponudbi ter potreb potencialnih in obstoječih strank bi moral potekati med vsemi. Zanimalo nas je, ali se zaposleni tega zavedajo in koliko sami prispevajo k sodelovanju.

Iz anketnega vprašanja smo torej dobili odgovore, v kolikšni meri poteka sodelovanje sodelavcev, ki delajo na področju pravnih oseb, s sodelavci, ki delajo na področju fizičnih oseb, in obratno (povezanost poslov, osebni in poslovni račun, pomoč sodelavcu pri razumevanju in izvedbi posameznega posla izven njegovega delokroga ipd.).

Preglednica 9: Sodelovanje

	Št. zaposlenih	V odstotkih
Pogosto, dobro sodelujemo	15	32,16
Nikoli	1	2,17
Vedno imam v mislih možnost razširitve poslovanja	10	21,74
Občasno, če je nujno potrebno	20	43,48
Skupaj	46	100 %

Vir: Lastna raziskava

Graf 7: Sodelovanje

Vir: Preglednica 7

Odgovori so bili nekoliko presenetljivi. Kar 43,48 odstotka zaposlenih sodeluje s sodelavci z drugega delovnega področja le občasno, kadar je to nujno potrebno. Samo en sodelavec/-ka je odgovoril, da nikoli ne sodeluje. Se pa 54,35 odstotka zaposlenih zaveda pozitivnega rezultata dobrega sodelovanja, saj jih 32,61 odstotka pogosto in dobro sodeluje s sodelavci z drugega področja, 21,74 odstotka tistih, ki so odgovorili na to vprašanje, pa se aktivno trudi z dodatnimi informacijami pritegniti stranko, da razširi ali vsaj spozna možnost razširitve poslovanja z banko v prihodnosti. Vzroki za nesodelovanje so lahko različni, od neznanja do nezainteresiranosti.

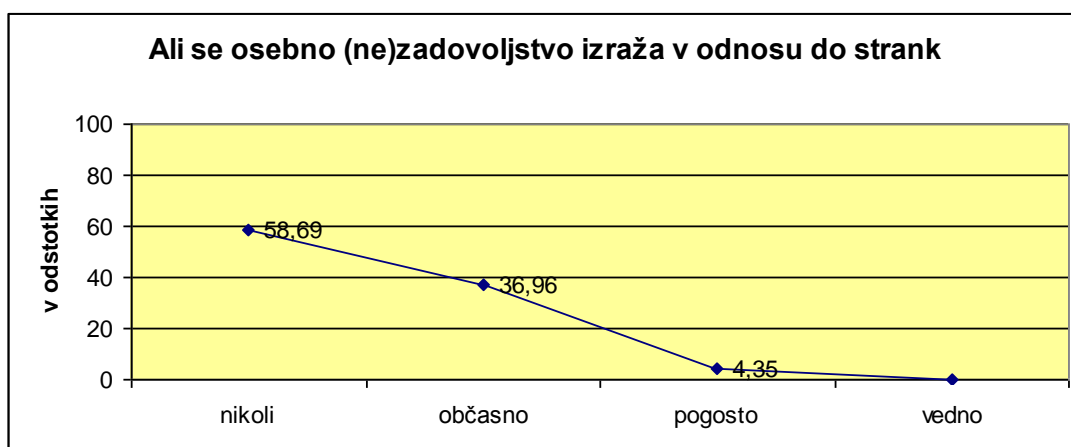
ODNOS DO STRANK

Za visoko raven kakovosti izvedenih storitev je odgovoren vsak zaposleni. Sem sodi tudi prijazen in korekten odnos do strank. Zanimalo nas je, ali se osebno (ne)zadovoljstvo zaposlenih odraža tudi v odnosu in vedenju do strank.

Preglednica 10: Vpliv osebnega (ne)zadovoljstva na odnos do strank

	Št. zaposlenih	V odstotkih
Nikoli	27	58,69
Občasno	17	36,96
Pogosto	2	4,35
Vedno	0	0,00
Skupaj	46	100 %

Vir: Lastna raziskava

Graf 8: Vpliv osebnega (ne)zadovoljstva na odnos do strank

Vir: Preglednica 8

Profesionalen odnos do strank je v celoti izkazalo 58,69 odstotka anketiranih (27 anketirancev), saj njihovo nezadovoljstvo ne vpliva na njihovo obnašanje do stranke. Tudi 36,96 odstotka anketiranih (17 anketirancev) samo občasno pokaže trenutno slabo razpoloženje. Samo dva zaposlena (4,35 odstotka) pogosto tudi stranki jasno pokažeta svojo slabo voljo.

Občutenje delovne sredine

Na zadovoljstvo zaposlenih in počutje na delovnem mestu pomembno vpliva več faktorjev, zato smo zaposlenim zastavili nekaj splošnih vprašanj. Na naslednji sklop vprašanj so anketirani odgovorili pritrdilno ali nikalno.

Preglednica 11: Občutenje delovne sredine

	DA		NE	
	Odstotki	Število	Odstotki	Število
Menim, da sem v naši enoti del harmonične sredine.	95,65	44	4,35	2
Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben/-a dobro opravljati.	95,65	44	4,35	2
Moja dolžnost je pomagati sodelavcem, da lahko dobro opravijo svoje delo.	93,48	43	6,52	3
S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem.	93,48	43	6,52	3
Vsak posameznik prispeva k uspehu enote.	89,13	41	10,87	5
Čutim, da sem pomemben član naše enote.	86,96	40	13,04	6
Naša enota zaposluje ljudi, ki so strokovno usposobljeni za svoje delo.	76,09	35	23,91	11

Zaradi preštevilnih istočasnih zahtev strank včasih ne opravim dela, kot bi ga moral/-a.	67,39	31	32,61	15
Zadovoljen/-a sem s pogostostjo komunikacije z neposredno nadrejenim.	67,39	31	32,61	15
Naša enota zaposluje ljudi, ki so osebno primerni za svoje delo.	65,22	30	34,78	16
Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.	60,87	28	39,13	18
Nadrejeni me primerno informirajo o tem, kaj in kako bi moral/-a delati.	58,69	27	41,31	19
Vem, katerim vidikom mojega dela dajejo nadrejeni največji poudarek pri oceni moje uspešnost.	58,69	27	41,31	19
Zadovoljen/-a sem s kvaliteto komunikacije z neposredno nadrejenim.	58,69	27	41,31	19
Doseganje plana je pomembnejše od kakovosti izvedbe.	26,09	12	73,91	34

Vir: Lastna raziskava

Anketirani so svoja občutenja opredelili sledeče:

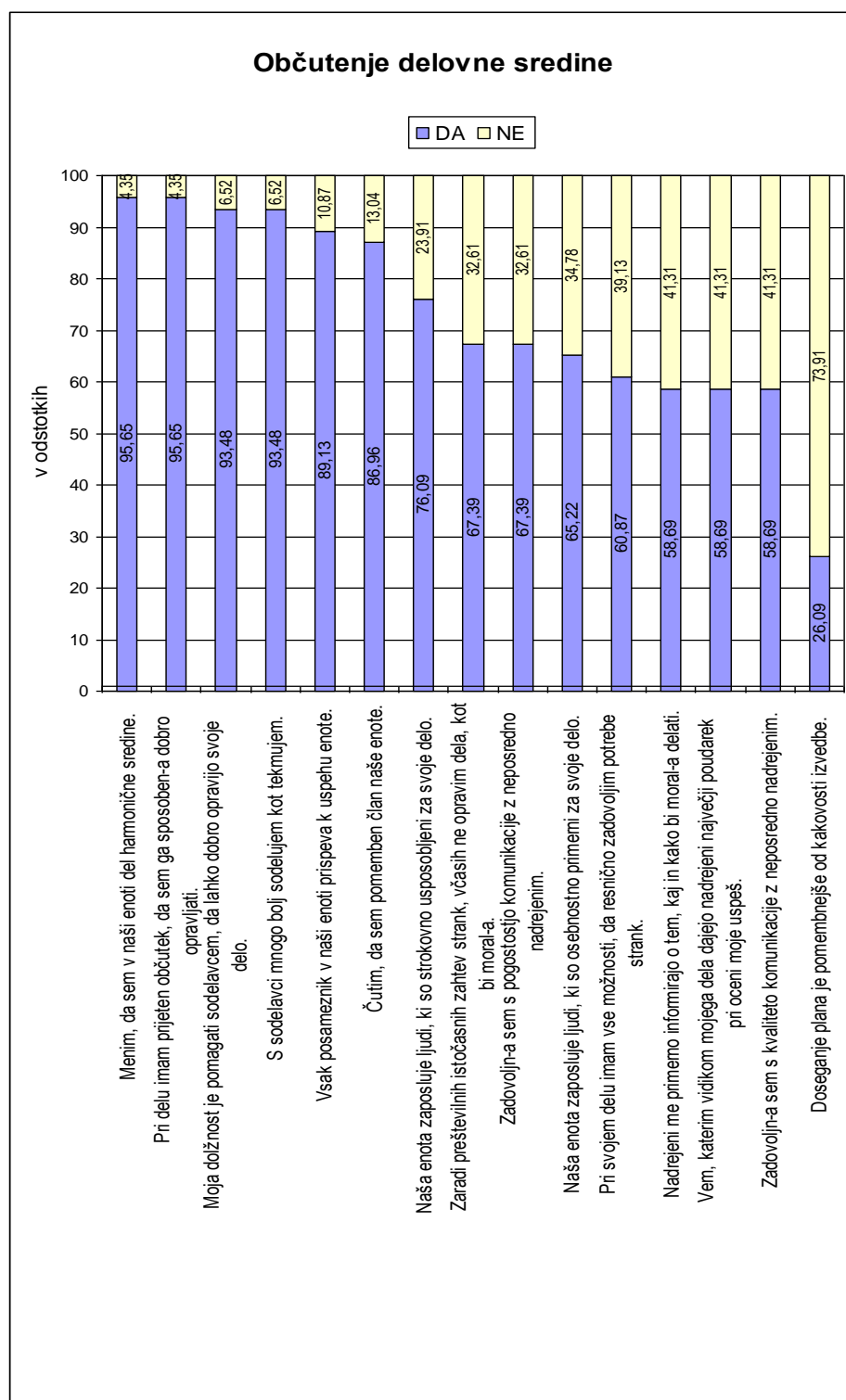
Kar 95,65 odstotka anketiranih (44 anketirancev) čuti, da so del harmonične sredine, pri delu pa imajo prijeten občutek, da so ga sposobni dobro opravljati. To potrjujejo tudi podatka, da 93,48 odstotka anketiranih čuti kot svojo dolžnost pomagati sodelavcem in da z njimi bolj sodelujejo kot tekmujejo. Da vsak posameznik v enoti prispeva k uspehu enote, meni 89,13 odstotka anketiranih (41 anketirancev), da je pomemben član enote, pa občuti 86,96 odstotka anketiranih (40 anketirancev). Da so v enoti zaposleni ljudje, ki so strokovno usposobljeni za svoje delo, meni 76,09 odstotka anketiranih (35 anketirancev) in 65,22 odstotka (30 anketirancev), da so v enoti zaposleni ljudje, ki so osebno primerni za svoje delo. Zaradi preštevilnih istočasnih zahtev strank jih 76,39 odstotka (31 anketirancev) meni, da včasih ne opravi dela, kot bi ga morala. 60,87 odstotka anketiranih (28 anketirancev) meni, da imajo vse možnosti, da resnično zadovoljijo potrebe strank, ob tem pa jih 26,09 odstotka (12 anketirancev) meni, da je doseganje plana pomembnejše od kakovosti izvedbe.

Glede odnosa z vodjo so zaposleni menili sledeče:

S pogostostjo komunikacije z neposredno nadrejenim je zadovoljnih 67,39 odstotka zaposlenih (31 anketirancev), s kvaliteto komunikacije pa 58,69 odstotka (27 anketirancev). Da jih vodja primerno informira o tem, kaj in kako bi morali delati ter katerim vidikom dela daje nadrejeni največji poudarek pri oceni njegovega dela, prav tako meni 58,69 odstotka anketiranih (27 anketirancev).

Na splošno lahko ocenimo, da se zaposleni dobro počutijo v svoji delovni sredini, nekoliko manj so zadovoljni z neposredno nadrejenimi.

Graf 9: Občutenje delovne sredine



Vir: Preglednica 9

PRIČAKOVANJA ZAPOSLENIH

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na pričakovanja zaposlenih glede izboljšanja osebnega zadovoljstva pri delu. Vprašanja so bila zaradi primerjave identična vprašanjem v okviru projekta SiOK.

Zaposleni so ocenili svoje želje in z odgovori ovrednotili, v kolikšni meri si želijo sprememb na posameznem področju. Ocenjevali so z ocenami od ena do pet, s tem izrazili svoja pričakovanja in izkazali trenutno stopnjo zadovoljstva in doživljanja osebnega zadovoljstva pri delu.

Lestvica je pomenila sledeče:

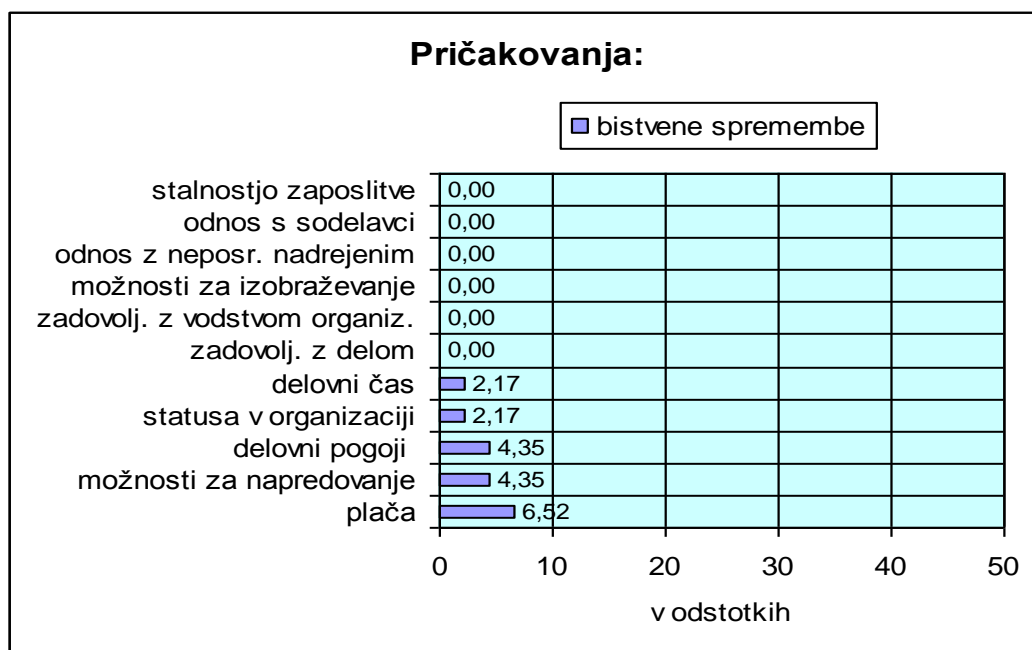
- 1 – zelo nezadovoljen/pričakuje bistvene spremembe;
- 2 – nezadovoljen/pričakuje pomembne spremembe;
- 3 – srednje zadovoljen/pričakuje večje spremembe;
- 4 – zadovoljen/pričakuje majhne, nepomembne spremembe;
- 5 – zelo zadovoljen/ne pričakuje sprememb.

Preglednica 12: Pričakovanja

	Bistvene spremembe		Pomembne spremembe		Večje spremembe		Majhne, nepom. spremembe		Nobene spremembe	
	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število
Plača	6,52	3,00	15,22	7,00	50,00	23,00	21,74	10,00	6,52	3,00
Zadovolj. z delom	0,00	0,00	10,87	5,00	41,30	19,00	36,96	17,00	10,87	5,00
Možnosti za napredovanje	4,35	2,00	21,74	10,00	32,61	15,00	21,74	10,00	19,56	9,00
Zadovolj. z vodstvom organiz.	0,00	0,00	17,39	8,00	26,09	12,00	36,96	17,00	19,56	9,00
Status v organizaciji	2,17	1,00	13,04	6,00	21,75	10,00	41,30	19,00	21,74	10,00
Možnosti za izobraževanje	0,00	0,00	6,52	3,00	17,39	8,00	47,83	22,00	28,26	13,00
Delovni čas	2,17	1,00	4,35	2,00	15,22	7,00	26,09	12,00	52,17	24,00
Odnos z neposr. nadrejenim	0,00	0,00	6,52	3,00	19,57	9,00	52,17	24,00	21,74	10,00
Odnos s sodelavci	0,00	0,00	4,35	2,00	10,87	5,00	58,69	27,00	26,09	12,00
Delovne razmere	4,35	2,00	10,87	5,00	6,52	3,00	52,17	24,00	26,09	12,00
Stalnost zaposlitve	0,00	0,00	4,35	2,00	4,35	2,00	32,61	15,00	58,69	27,00

Vir: Lastna raziskava

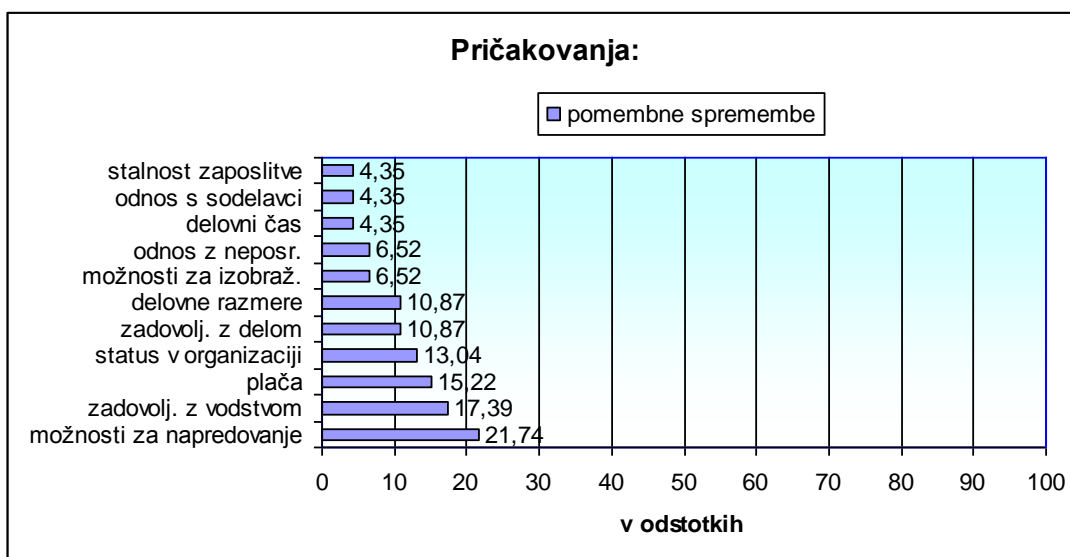
Graf 10: Bistvene spremembe



Vir: Preglednica 10

Zaposleni so najbolj nezadovoljni s plačo, možnostmi za napredovanje in delovnimi razmerami, samo en zaposlen, ki je sodeloval v anketi, pa ni zadovoljen z delovnim časom in svojim statusom v organizaciji.

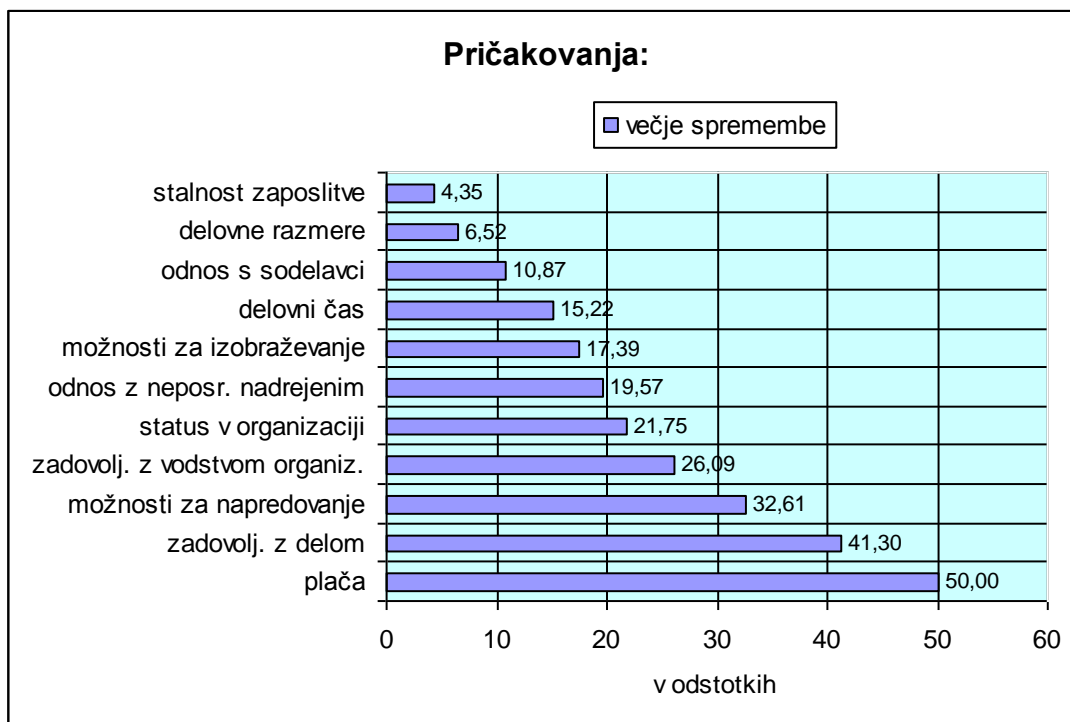
Graf 11: Pomembne spremembe



Vir: Preglednica 10

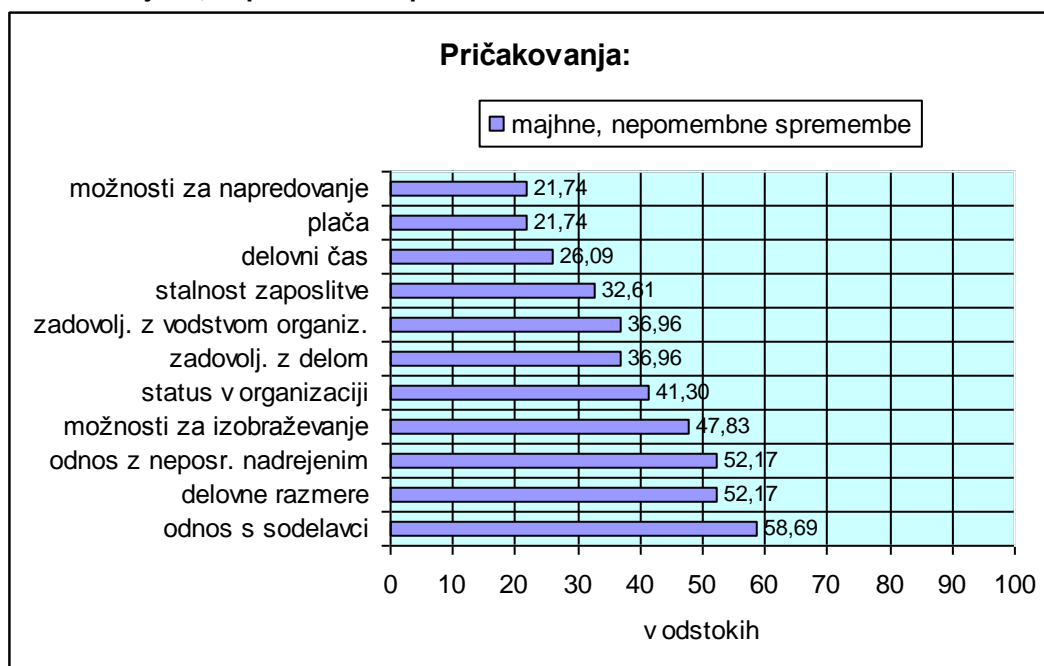
Zaposleni so nezadovoljni in si želijo pomembnih sprememb glede svojih možnosti za napredovanje. Pomembnih sprememb si zaposleni želijo tudi na področju plač, statusa v organizaciji, delovnih razmer in zadovoljstva z delom.

Graf 12: Večje spremembe

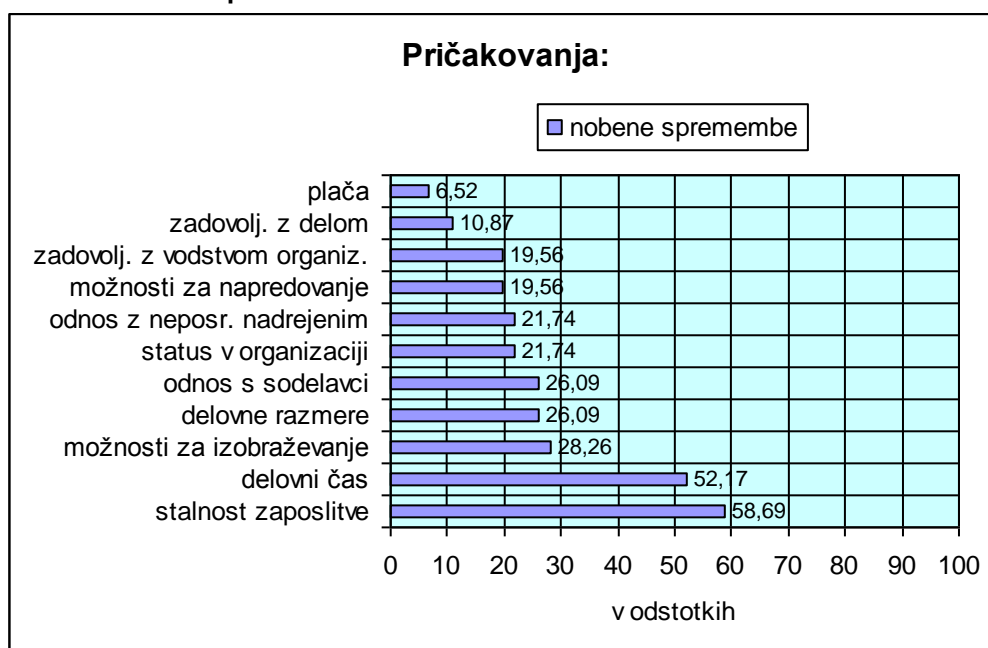


Vir: Preglednica 10

Tudi tisti zaposleni, ki so sicer na splošno zadovoljni, si želijo večjih sprememb na področju plače, zadovoljstva z delom in možnosti za napredovanje.

Graf 13: Majhne, nepomembne spremembe

Vir: Preglednica 10

Graf 14: Nobene spremembe

Vir: Preglednica 10

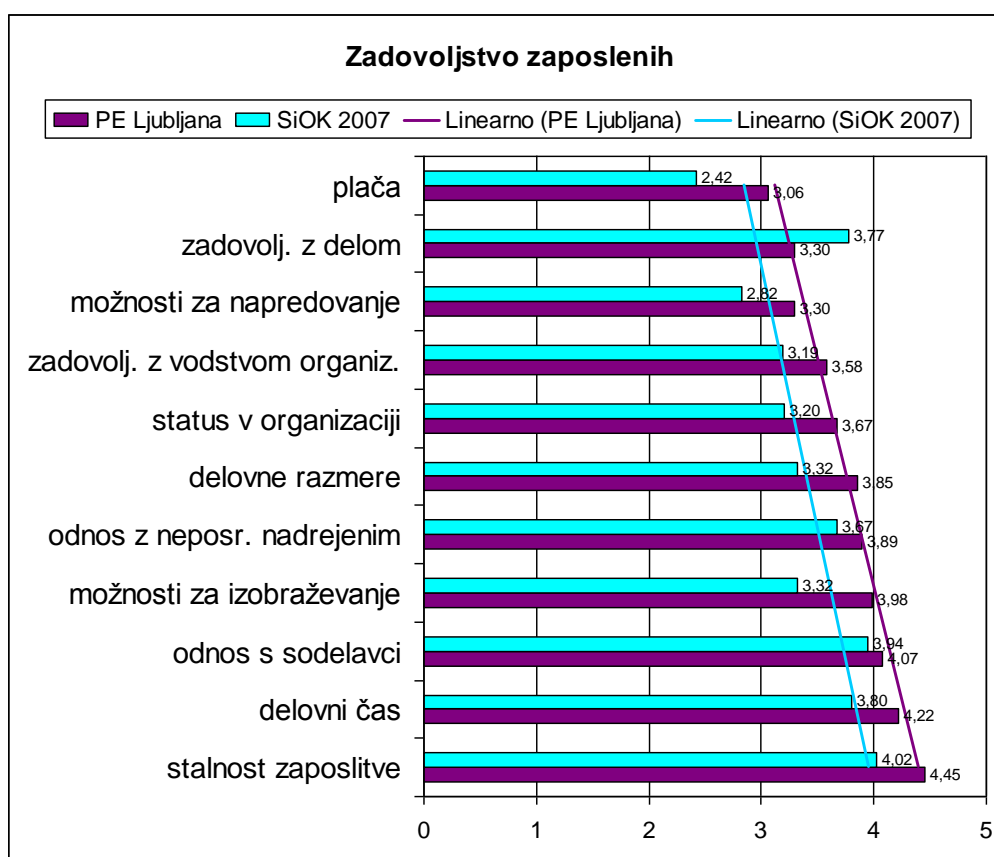
Zaposleni si želijo majhnih, a vendarle nekih sprememb na boljše v odnosih s sodelavci, delovnimi razmerami in v odnosu do neposredno nadrejenega vodje. Iz odgovorov je razvidno, da si večina zaposlenih želi majhnih, nepomembnih ali pa si sploh ne želijo sprememb. Iz tega lahko sklepamo, da delo v obravnavani delovni sredini doživljajo kot osebno zadovoljstvo.

11.3 PRIMERJAVA REZULTATOV ANKETE Z REZULTATI SiOK

Za zaključek smo naredili primerjavo izsledkov ankete v okviru diplomskega dela s podatki, ki so bili pridobljeni v okviru projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah – SiOK (slovenska organizacijska klima) za leto 2007. Podatek za leto 2008 še ni znan.

Podatke iz preglednice št. 10 smo preračunali v povprečno oceno od 1 do 5 in dobili rezultate, predstavljene v grafu št. 15:

Graf 15: Zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, projekt SiOK 2007

Zaposleni so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, delovnim časom, sodelavci, možnostmi za izobraževanje in odnosom z neposredno nadrejenim, nekoliko manj z delovnimi razmerami, statusom v organizaciji in vodstvom organizacije. Najmanj so zaposleni zadovoljni z možnostmi za napredovanje, delom in plačo.

Iz podatkov je razvidno, da so zaposleni v PE Ljubljana skoraj v vseh postavkah bolj zadovoljni, kot je povprečje v slovenskih podjetjih, ki so sodelovala pri projektu SiOK. Skupna ocena PE Ljubljana je 3,76 in SiOK 3,41. Največje pozitivno odstopanje je pri oceni možnosti za izobraževanje, največje in hkrati tudi edino negativno odstopanje od povprečja SiOK pa pri oceni zadovoljstva z delom.

12 ZAKLJUČEK

Zadovoljstvo pri delu je zagotovo ena izmed pomembnejših kategorij, ki določa uspešnost organizacije kot celote in bistveno vpliva na posameznika. Kvaliteta in izkoristek časa, ki ga preživimo skupaj s sodelavci, sta preveč dragocena za nas in organizacijo, da jima ne bi posvetili dovolj pozornosti. Pojem zadovoljstva pri delu pozna vsak lastnik in menedžer podjetja, saj obstaja o tem mnogo literature, izobraževanj, raziskav in druge pomoči na temo, kako voditi uspešen kolektiv. V praksi pa si pogosto zatiskajo oči in pritiskajo na zaposlene na različne načine, vse za doseg čim večjega dobička.

V manjših organizacijah se vsi poznajo med seboj, zato je lažje prepoznati znake nezadovoljstva in se nanje hitreje odzvati. V večjih je naloga posameznih vodij, da prisluhnejo vsakemu zaposlenemu, spremljajo njegovo delo, primerno reagirajo na njegov napredek pri delu, morebitno stagnacijo ali celo nazadovanje pri zastavljenih ciljih, da opazijo spremembe v obnašanju. Sodobna organizacija vzpodbuja timsko delo in sodelovanje bolj kot tekmovalnost.

V Banki Koper že dlje časa sistematično spremljajo organizacijsko klimo, saj se vodstvo zaveda njenega močnega vpliva na vedenje posameznikov in skupin. Skrb in zavedanje organizacije o pomembnosti pozitivne klime se odražata tudi v anketnih odgovorih. Področje dela in formalna stopnja izobrazbe ne vplivata na izkazano stopnjo zadovoljstva.

Predlogi:

Zaposleni so najmanj zadovoljni s plačo in nekoliko bolj zadovoljni z možnostmi napredovanja. Morda se zaposleni primerjajo s sodelavci in zaposlenimi v drugih bankah na primerljivih delovnih mestih, morda gre zgolj za subjektivno oceno lastnega prispevka in vloženega truda. Ob tem je treba upoštevati, da je plača po teoriji motivacij higienik, zato so rezultati lahko varljivi. Naloga posameznih vodij je, da resnično objektivno ocenijo posameznika. Glede na sistem nagrajevanja bi bil lahko poudarek na timskem delu, ko je posamezna skupina (agencija, oddelek) dodatno nagrajena za dobre rezultate. Prav je, da vodja delavce seznanja, katerim vidikom dela daje največji poudarek pri oceni njihovega dela, tukaj pa se lahko skriva past. Delavec lahko začne zanemarjati »nepomembne«, a obvezne delovne naloge in se osredotoči samo na tiste, ki na zunaj pokažejo rezultate.

Zaposleni so nezadovoljni z delom. Tudi tu je naloga vodij, da v okviru razpoložljivih možnosti, kot so npr. število in izobrazba zaposlenih, pripravljenost za delo, razmislijo o oblikovanju delovnih mest za motivacijo zaposlenih.

S pogostostjo komunikacije z neposredno nadrejenim je zadovoljnih 67,39 odstotka zaposlenih. Povečati pa je treba kvaliteto komunikacije in informiranje zaposlenih.

Predlagam vzpodbujanje sodelovanja med sodelavci z različnih delovnih področij.

Zelo visoko so zaposleni ocenili odnos s sodelavci. Predlagam, da se še naprej vsi trudimo za pozitivno delovno in tudi prijateljsko vzdušje, na občasnih družabnih srečanjih pa negujemo dobre odnose v ožji in širši delovni sredini.

VIRI IN LITERATURA

- KEENAN, Kate. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga. 67 str.
- PIRTOVŠEK, Darko. (2008/09). *Organizacija in logistika poslovanja*. Interno gradivo za višje strokovne šole, program komercialist.
- TREVEN, Sonja. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
- POVŠE PESRL, Terezija. (2007). *Poslovođenje – Izbrana poglavja*, gradivo za interno uporabo.
- DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŽNIDARŠIČ, Jana. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- BRADAČ, Alenka. (2008/2009). *Kultura podjetja. Učbenik za višje strokovne šole, program komercialist*.
- SOTOŠEK, Katja. (31. 5. 2007). *Zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole, Učeca se organizacija*, <http://www.futureo.si/data/File/Katja%20SOTOSEK.pdf> (oktober 2009).
- <http://www.sb-brezice.si/db/uploads/dokumenti/Zaposleni.pdf>, 18. 3. 2008
- http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5186/12_Ste_manager_ali_mocno_zaposlen_gasilec.pdf
- http://images.google.si/imgres?imgurl=http://beta.finance-on.net/pics/cache_ta/tabela.1177428931.JPG&imgrefurl=http://www.finance.si/180577&h=407&w=475&sz=39&hl=sl&start=6&um=1&tbnid=c0Z78c3n7Ywp3M:&tbnh=111&tbnw=129&prev=/images%3Fq%3Dmaslow%26um%3D1%26hl%3Dsl%26cr%3DcountrySI%26sa%3DN
- http://www.kemfarm.si/si/?id=produkti&sub=Slovenija_na_poti_v_EU&article/D=%7B8F31BC12-260A-702C-463D-4D7CFF6D9246%7D&offset=20 - po Dnevniku, 11. 6. 2007
- http://www.dodogovor.org/upload/temp/F_Mail%20200723.htm – 30. 11. 2009
- <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1381380>, 7. 10. 2009

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog	4
Slika 2: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa	6
Slika 3: Značilnosti delovnega mesta	8
Slika 4: Ravni kulture	11
Slika 5: Organizacijska struktura podjetja	21

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Organizacijska kultura.....	12
Preglednica 2: Značilnosti menedžerjev	14
Preglednica 3: Struktura zaposlenih po spolu	25
Preglednica 4: Struktura zaposlenih po starosti	25
Preglednica 5: Struktura zaposlenih po delovni dobi	26
Preglednica 6: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo	28
Preglednica 7: Struktura zaposlenih glede na delovno področje.....	28
Preglednica 8: Pripadnost organizaciji.....	29
Preglednica 9: Sodelovanje	31
Preglednica 10: Vpliv osebnega (ne)zadovoljstva na odnos do strank.....	32
Preglednica 11: Občutenje delovne sredine.....	33
Preglednica 12: Pričakovanja	36

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu.....	25
Graf 2: Struktura zaposlenih po starosti	26
Graf 3: Struktura zaposlenih po delovni dobi	27
Graf 4: Stopnja izobrazbe	28
Graf 5: Delovno področje	28
Graf 6: Pripadnost organizaciji	30
Graf 7: Sodelovanje	32
Graf 8: Vpliv osebnega (ne)zadovoljstva na odnos do strank	33
Graf 9: Občutenje delovne sredine	35
Graf 10: Bistvene spremembe.....	37
Graf 11: Pomembne spremembe	37
Graf 12: Večje spremembe	38
Graf 13: Majhne, nepomembne spremembe.....	39
Graf 14: Nobene spremembe	39
Graf 15: Zadovoljstvo zaposlenih	40

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

V okviru študija na Višji strokovni šoli B&B pišem diplomsko delo s področja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Del diplomske naloge je tudi izvedba ankete in interpretacija rezultatov.

Prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite anketo. Pošiljam vam naslov spletne strani, na kateri je dostop do ankete možen na vsakem osebнем računalniku samo enkrat. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato bodo podatki prikazani zgolj v skupnih rezultatih.

Prosim, da se pri posameznem vprašanju ne zadržujete preveč, saj je ponavadi prvi občutek ob prebrani trditvi najbližji resnici.

Vsem se najlepše zahvaljujem za pomoč.

Vita

ANKETA ZA PRIPRAVO DIPLOMSKEGA DELA (Zadovoljstvo zaposlenih)

Kakovost našega doživljanja in občutenja delovnega okolja, v katerem preživimo tako veliko časa, lahko s sodelovanjem in osebno zavzetostjo izboljšamo.

Vprašanja se nanašajo na tvoja pričakovanja glede izboljšanja osebnega zadovoljstva pri delu.

Prosim, oceni svoja pričakovanja tako, da obkrožiš eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico:

1 Nobene spremembe	2 Majhne, nepomembne spremembe	3 Večje spremembe	4 Pomembne spremembe	5 Bistvene, zelo pomembne spremembe
-----------------------	-----------------------------------	----------------------	-------------------------	--

IZBOLJŠANJE	STOPNJA PRIČAKOVANJA				
.....zadovoljstva z delom	1	2	3	4	5
..zadovoljstva z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
.....odnosa s sodelavci	1	2	3	4	5
.....odnosa z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
.....možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
.....plače	1	2	3	4	5
.....tvojega statusa v organizaciji	1	2	3	4	5
...delovnih razmer (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
.....možnosti za izobraževanje	1	2	3	4	5
.....s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
.....delovnega časa	1	2	3	4	5

Ali spodnje trditve držijo ali ne:

Menim, da sem v naši enoti del harmonične sredine.	DA	NE
Vsak posameznik v naši enoti prispeva k uspehu enote	DA	NE
Moja dolžnost je pomagati sodelavcem, da lahko dobro opravijo svoje delo.	DA	NE
S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem.	DA	NE
Čutim, da sem pomemben član naše enote.	DA	NE
Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben/-a dobro opravljati.	DA	NE
Naša enota zaposluje ljudi, ki so strokovno usposobljeni za svoje delo.	DA	NE
Naša enota zaposluje ljudi, ki so osebno primerni za svoje delo.	DA	NE
Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.	DA	NE
Doseganje plana je pomembnejše od kakovosti izvedbe.	DA	NE
Imam vse možnosti, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	DA	NE

Nadrejeni me primerno informirajo o tem, kaj in kako bi moral/-a delati.	DA	NE
Vem, katerim vidikom mojega dela dajejo predpostavljeni največji poudarek pri oceni moje uspešnosti.	DA	NE
Zaradi preštevilnih istočasnih zahtev strank včasih ne opravi del, kot bi ga moral/-a.	DA	NE
Zadovoljen/-a sem s pogostostjo komunikacije z neposredno nadrejenim.	DA	NE
Zadovoljen/-a sem s kvaliteto komunikacije z neposredno nadrejenim.	DA	NE

Ali se osebno (ne)zadovoljstvo izraža tudi v tvojem odnosu in vedenju do strank?

Nezadovoljstvo:	Zadovoljstvo
1. nikoli	1. nikoli
2. občasno	2. občasno
3. pogosto	3. pogosto
4. vedno	4. vedno

Sodelavci, ki delajo na področju pravnih oseb, primerno in dovolj sodelujejo s sodelavci, ki delajo na področju fizičnih oseb, in obratno (povezanost poslov, osebni in poslovni račun, pomoč sodelavcu pri razumevanju in izvedbi posameznega posla izven njegovega delokroga ipd.):

1. nikoli
2. občasno, če je nujno potrebno
3. pogosto, dobro sodelujemo
4. vedno imam v mislih možnost razširitve poslovanja stranke z banko

Kolikokrat si že zamenjal/-a delodajalca?

1. Še nikoli.
2. Enkrat.
3. Dvakrat.
4. Trikrat.
5. Več kot trikrat.

Če bi imel/-a možnost zamenjati zaposlitev, bi to storil/-a?

1. Da.
2. Ne.
3. Se mi ne da, ker je sprememba preveč naporna.

Če bi imel/-a možnost delati na drugem delovnem mestu, bi sprejel/-a ponudbo?

1. Da.
2. Ne.

3. Se mi ne da, ker je sprememba preveč naporna.

Splošni podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožiš ustrežno vrednost glede sledečih podatkov:

Spol

1. Ženska.
2. Moški.

Starost

1. Do 30 let.
2. Od 30 do 40 let.
3. Od 40 do 50 let.
4. Nad 50 let.

Stopnja izobrazbe:

1. Dveletna, poklicna ali manj.
2. Srednja šola.
3. Višja šola.
4. Visoka ali več.

Skupna delovna doba:

1. Do 2 leti.
2. Od 2 do 5 let.
3. Od 5 do 10 let.
4. Od 10 do 20 let.
5. Nad 20 let.

Delovna doba v banki

1. Do 2 leti.
2. Od 2 do 5 let.
3. Od 5 do 10 let.
4. Od 10 do 20 let.
5. Nad 20 let.

Delovno področje:

1. Fizične osebe.
2. Pravne osebe.

Hvala.