

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

DARKO PIRC

DARKO PIRC

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

MANAGEMENT KAKOVOSTI DELA IN NJEGOV
VPLIV NA DONOSNOST V BANČNEM
SEKTORJU

Darko Pirc

Koper, 2016

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je opraviti sistematični pregled domače in tuje strokovne literature s področja menedžmenta kakovosti dela, zasnovati konceptualni model in empirično preveriti, kakšen je njegov vpliv na donosnost v bančni dejavnosti ter oblikovati predloge za izboljšanje. V empiričnem delu raziskave smo v osnovi uporabili kvantitativno znanstvenoraziskovalno metodo. Za pridobivanje podatkov smo sestavili vprašalnik, ki smo ga posredovali 5.619 sodelavcem, zaposlenim v šestih registriranih bankah in hranilnicah v Republiki Sloveniji. Ključna ugotovitev je, da so pogoji dela z vidika informiranosti in upoštevanja zakonodaje na področju varnosti in zdravja pri delu med izbranimi bankami v RS popolnoma primerljivi. Ugotovili smo tudi, da pogoji dela in zdravstveni absentizem v izbranih ustanovah statistično značilno ne vplivajo na donosnost. Na podlagi rezultatov raziskave smo oblikovali predloge za izboljšanje, ki bodo koristni tako za teoretike in raziskovalce kot praktike na področju kakovosti dela v bančni dejavnosti.

Ključne besede: bančništvo, donosnost, kakovost dela, menedžment, raziskava.

SUMMARY

The purpose of the master's degree thesis is to carry out a systematic review of domestic and foreign professional literature in the field of management of quality of work, to design a conceptual model and empirically verify what is its impact on the profitability in the banking industry, and make proposals for improvement. In the empirical part of the study we basically used quantitative scientific research method. To retrieve the data, we made a questionnaire which was submitted to 5619 co-workers, employed in six registered banks and savings banks in Slovenia. A key finding is that working conditions in terms of information and compliance with legislation on safety and health at work among the selected banks in Slovenia are fully comparable. We have also found out that working conditions and medical absenteeism in selected institutions do not significantly affect profitability. Based on the results of the research, we formed suggestions for improvement, which will be beneficial for theoreticians and researchers, as well as practitioners in the field of quality of work in the banking industry.

Keywords: banking, profitability, quality of work, management, survey.

UDK: 005.336.3:336.71(043.2)

ZAHVALA

V življenju pride čas, ko ne moreš storiti drugega,
kot nadaljevati svojo pot.
Čas, da slediš svojim sanjam.
Čas, da razviješ jadra svojih prepričanj.
(S. Bambar)

Zahvaljujem se mentorju, prof. dr. Mirku Markiču, za strokovno pomoč in vodenje pri izdelavi magistrske naloge.

Zahvaljujem se vsem svojim dosedanjim soavtorjem, saj sem se v sodelovanju z njimi veliko naučil.

Zahvaljujem se tudi lektorici za kritično branje rokopisa in ureditev magistrske naloge skladno z navodili fakultete.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev področja in opis problema	1
1.2	Namen in cilji raziskave ter hipoteze	4
1.3	Metoda raziskovanja	5
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	6
2	Menedžment in kakovost dela ter uspešnost organizacije	8
2.1	Menedžment	8
2.2	Zgodovinski pogled	8
2.3	Menedžment v sodobni družbi	9
2.4	Organizacijske strukture in vpliv na vodenje	10
2.5	Menedžment kakovosti dela	11
2.5.1	Opredelevitev pojma kakovost dela	12
2.5.2	Kakovost obvladovanja procesov	12
2.6	Podsistem komunikacij	12
2.6.1	Podsistem informacij	14
2.6.2	Podsistem odločanja	15
2.6.3	Podsistem odgovornosti	16
2.6.4	Podsistem planiranja	17
2.7	Dejavniki uspešnosti podjetij	18
2.8	Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetij	19
2.8.1	Produktivnost kot kazalnik uspešnosti	20
2.8.2	Ekonomičnost kot kazalnik uspešnosti	21
2.8.3	Rentabilnost poslovanja	22
2.9	Zadovoljstvo	22
2.10	Zadovoljstvo zaposlenih	24
2.11	Organizacijska klima	24
2.12	Kazalniki negativnega zdravstvenega stanja	26
2.13	Varnostna kultura v dejavnosti bančništva	29
2.14	Delovni pogoji in vpliv zdravstvenega absentizma na uspešnost poslovanja v bančnem sektorju	29
2.15	Pregled dosedanjih raziskav o pogojih dela in njihovem vplivu na zdravje zaposlenih in donosnost v bančnem sektorju	38
2.16	Povzetek teoretičnih ugotovitev	39
3	Raziskava o delovnih pogojih in vplivih zdravstvenega absentizma na uspešnost poslovanja v bančnem sektorju	41
3.1	Metodološki okvir raziskave	41
3.2	Statistična obdelava podatkov	42
3.3	Analiza in interpretacija podatkov - predstavitev vzorca	42

3.3.1	Temeljna vprašanja raziskave	50
3.3.2	Preverjanje hipotez	56
3.3.3	Povzetek empiričnih ugotovitev	59
3.3.4	Predlogi izboljšav	61
4	Sklep.....	65
4.1	Prispevek k znanosti.....	66
4.2	Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	67
	Literatura.....	69
	Priloga	73

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Analiza za Slovenijo v primerjavi z EU-27 – področje zdravja (2005)	35
Preglednica 2: Demografski podatki izida raziskave	43
Preglednica 3: Razdelitev po bankah	43
Preglednica 4: Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo	44
Preglednica 5: Informiranost z zakonodajo o varnosti in zdravstvenih tveganj na delovnem mestu.....	44
Preglednica 6: Upoštevanje zakonodaje s tega področja pri svojem delu.....	44
Preglednica 7: Spremembe na področju zdravja in varnosti na delovnem mestu v zadnjih letih.....	45
Preglednica 8: Pričakovanja glede varnosti in zdravstvenih pogojev na delovnem mestu zaradi ekonomske krize	45
Preglednica 9: Bolezen pri ljudeh kot posledica njihovega dela.....	46
Preglednica 10: Zdravstvene težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela	46
Preglednica 11: Vrsta zdravstvenih težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela	46
Preglednica 12: Uporaba bolniške odsotnosti z dela zaradi delovnih pogojev	49
Preglednica 13: Število odsotnosti na leto	49
Preglednica 14: Povprečno število dni odsotnosti z dela zaradi bolezni.....	49
Preglednica 15: Usmerjenost v zmanjševanje poškodb na delovnem mestu	50
Preglednica 16: Vpliv vidikov na odločitev o zaposlitvi na novem delovnem mestu	50
Preglednica 17: Informiranost.....	51
Preglednica 18: Zakonodaja	51
Preglednica 19: Zakonodaja* informiranost	51
Preglednica 20: Hi-kvadrat test	52
Preglednica 21: Simetrični ukrepi	52
Preglednica 22: Statistika	52
Preglednica 23: Pogostost informiranosti	52
Preglednica 24: Zakonodaja	53
Preglednica 25: Zakonodaja * Informiranost	53
Preglednica 26: Statistika	53
Preglednica 27: Zakonodaja * Težave PD	54
Preglednica 28: Statistika	54
Preglednica 29: Zakonodaja * Težave bolniška	54
Preglednica 30: Statistika	54
Preglednica 31: Informiranost * Zmanjševanje poškodb	55
Preglednica 32: Statistika	55
Preglednica 33: Zakonodaja * Zmanjševanje poškodb	55
Preglednica 34: Statistika	55

Preglednica 35: Primerjava pojavljanja zdravstvenih težav zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami (vprašanje 12)	56
Preglednica 36: Primerjava bolniških odsotnosti zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami (vprašanje 14)	57
Preglednica 37: Primerjava pogostosti bolniških odsotnosti zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami (vprašanje 15)	57
Preglednica 38: Primerjava povprečnega trajanja boleznin zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami (vprašanje 16)	57
Preglednica 39: Primerjava usmerjenosti v zmanjševanje poškodb med proučevanimi bankami (vprašanje 17)	58
Preglednica 40: Pregled uspešnosti poslovanja po bankah	58

SLIKE

Slika 1: Prikaz komunikacijskih poti	13
Slika 2: Odstotek bolniškega staleža za vse zaposlene v Sloveniji od leta 2000 do 2010	30

KRAJŠAVE

ABC	Australian Broadcasting Corporation
d. d.	delniška družba
EU	Evropska unija
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
Nro	raven rutinskih operacij
OSHA	Safety and Health administration
PD	poškodba pri delu
ROA	Return on assets – donosnost sredstev
ROE	Return on equity – donosnost kapitala
RS	Republika Slovenija
SIKOOP	sistem informacij, komunikacij, odločanja, odgovornosti in planiranja
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
Tim	skupina različnih strokovnjakov pri izvajanju določenega projekta
Tn	taktična raven
URI	Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije
VPP	Varstvo pred požarom
VZD	Varnost in zdravje pri delu

1 UVOD

Namen poglavja je opredeliti področje raziskave in opis problema, predstaviti namen, cilje in temeljne hipoteze magistrske naloge ter podati omejitve raziskave in uporabljene metode raziskovalnega dela.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Globalizacija trga in z njo povezane spremembe v poslovnem in družbenem okolju, povečana konkurenčnost, spremenjene potrebe porabnikov in zaposlenih ter še posebej povečana negotovost kot posledica recesije svetovnega in domačega gospodarstva nudi podjetjem in drugim organizacijam nove priložnosti ter jih hkrati sili v iskanje uspešnejših oblik dela. Najsodobnejše tehnologije, surovine in finančni kapital so v kratkem času dostopne vsem organizacijam, medtem ko način njihove uporabe zaposlenih v organizaciji predstavlja konkurenčno prednost (Zagoričnik 2003, 20).

Kadre, ki so samoiniciativni z vrednotami, izkušnjami in znanjem, so zaupanja vredni in sposobni sprejemati odločitve, še posebej v sektorju nevidnih/nesnovnih/neotipljivih ipd. storitev, kot npr. v bančništvu, lahko oblikuje in motivira le menedžment inoviranja (Zagoričnik 2003, 3).

Po Maroltu in Gomiščku (2005) so stalno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov, povečevanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov tri najpomembnejša zagotovila za dolgoročen obstoj in rast organizacije na konkurenčnem svetovnem trgu. Menedžment kakovosti obsega koordinirane dejavnosti, ki so povezane s planiranjem, z organiziranjem, vodenjem in nadzorom kakovosti procesov in proizvodov, ter je odgovoren, da so smotri in cilji kakovosti, ki si jih v organizaciji zastavijo, doseženi na čim uspešnejše.

Obvladovanje kakovosti dela za odličnost organizacije, ki odraža ugled in uspeh, je mogoče doseči zlasti z uvedbo inovativnega menedžmenta, saj klasični način zagotavljanja masovnega proizvodnje ni več niti dovolj učinkovit niti uspešen (Mulej 1994).

Že v preteklosti, v 19. stoletju, se je pričela psihologija zelo naglo razvijati in so na znanstveni podlagi pričeli opazovati duševne probleme in pojave. Posledično se je pojavila nova znanost, ki je povezala človekovo obnašanje z organizacijo, imenovano behaviorizem. Tako spoznamo, da je človekovo vedenje odvisno od položaja, kar zelo vpliva na učinkovitost (Vila in Kovač 1997).

Po Vili in Kovaču (1997) je bila usmeritev na proučevanje človeka v procesu dela logična posledica enostranskega pristopa klasične teorije. Obnašanje in delovanje posameznika v organizaciji in skupini je v dvajsetih letih minulega stoletja postalo glavno raziskovalno področje neoklasičnega pristopa.

Že v 20. stoletju genialni dosežki skorajda niso bili več plod enega samega uma, pač pa skupinskega ustvarjanja. Vse pomembnejše je človekovo vedenje v skupini, njegova sposobnost za ekipno in kreativno delo, zato narašča tudi pomen fleksibilnosti in kreativnosti sodelavca, ki tako še bolj pride do izraza pri skupinskem ustvarjanju (Vila in Kovač 1997).

Najbolj znan je t. i. hawthornski eksperiment, katerega namen je bil preučevanje vpliva delovnih pogojev na produktivnost sodelavcev. Potekal je v skupini znanstvenikov v hawthornski tovarni Western Electric Company, ki jo je vodil Elton Mayo. Raziskave so potekale od leta 1924 do leta 1932. Spoznanja, ki so jih znanstveniki pridobili, so bila naslednja: produktivnost ni odvisna samo od dejavnikov klasične teorije, temveč v veliki meri tudi od medčloveških odnosov. Mayo poudarja predvsem novo vlogo menedžmenta, pri čemer postane ukazovanje anahronizem oz. zastarelo načelo. Pojavi se potreba po novem tipu avtoritete, ki temelji na kooperativnih medčloveških odnosih. To posledično predstavlja potrebo po novem tipu organizacije, ki temelji na prostovoljnem medčloveškem sodelovanju (Dessler 1980).

Človeški viri – kadri postajajo dandanes vse pomembnejši za organizacije, saj predstavljajo glavni vir ustvarjalnosti in razvoja procesov in proizvodov, jih tržijo in snujejo smotre in cilje ter strategije za njihovo uresničevanje. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni izide. Zato ni dovolj samo razumeti človekove zmožnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij (Lipičnik 1997, 20).

Organizacije, ki so usmerjene navznoter, v učinkovitost, poskušajo to doseči s poudarkom na produktivnosti, ekonomičnosti, izkoriščenosti razpoložljivih virov, hitrosti pretokov, zanesljivosti delovanja (Markič 2004, 29). Pri tem je mogoče upoštevati naslednje možnosti izvedbe:

- izboljšanje uspešnosti z boljšimi odločitvami menedžmenta;
- izboljšanje učinkovitosti s porabo manj vložkov za doseganje enakih izidov;
- izboljšanje uspešnosti v nekaterih preostalih dejavnikih, kakor so boljša kakovost, manj nezdod, manj neprekinjenosti proizvodnega procesa – absentizma;
- izboljšanje vedenja, ki prinaša več sodelovanja in spodbujanja ustvarjalnosti.

Med značilnimi kazalniki uspeha lahko prepoznamo številne vrednosti, po katerih bi lahko ocenjevali uspešnost poslovanja. Ti kazalniki so (Vila in Kovač 1997; Markič 2004):

- kakovost proizvodov in procesov;
- spreminjanje invencij v inovacije in njihova komercializacija;
- prilagodljivost in adaptacija organizacije razmeram na trgu;
- obvladovanje zdravstvenega absentizma;
- motivacija in morala;
- zadovoljstvo zaposlenih pri delu;

– varovanje pred poškodbami pri delu.

Za vedno daljšo življenjsko dobo je poleg dosežkov znanosti na področju medicine, farmaceutike, biotehnologije, agroživilstva zagotovo v veliki meri zaslužna tudi mnogo višja zavest o varovanju zdravja tako v zasebnem življenju kot na delovnem mestu in tudi mnogo višja zavest o zdravem bivalnem in delovnem okolju (Gspan in Jug 1993).

Gspan in Jug (1993) navajata, da je varnost in zdravje pri delu ekonomska kategorija, ki odločilno vpliva na gospodarjenje družbe v celoti. Kot ekonomska kategorija se ravna po zakonitostih ekonomije in je z vidika gospodarjenja vlaganje v varnost in zdravje pri delu namenjeno prav zmanjšanju ekonomskih obremenitev zaradi nezgod in zdravstvenih okvar.

Tudi evropska raziskava o delovnih razmerah, ki jo Fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer opravi vsakih pet let od leta 1990 dalje, zagotavlja edinstven vpogled v podatke o kakovosti dela. Raziskava se konstantno izvaja in predstavlja izide o stališčih sodelavcev o široki vrsti dejavnikov, ki vplivajo na varnost in zdravje pri delu, med katerimi so: organiziranje dela, delovni čas, enake možnosti, usposabljanje, zdravje in dobro počutje ter zadovoljstvo pri delu. Opravljenih je bilo skoraj 30.000 intervjujev z delavci iz 27 držav EU, pa tudi iz Turčije, s Hrvaške, iz Švice in z Norveške v letih med 2000 in 2005 (Eurofond 2005).

Po ugotovitvah iz raziskave Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (2006) se Evropejci na delovnem mestu počutijo dobro, čeprav je delo vedno bolj stresno in je časovnih rokov vedno več. Mnenja se sicer razlikujejo glede na državo, področje dejavnosti, spol in starost, vendar so na splošno ugodna (Eurofond 2005).

Predvsem bančni uslužbenci so pod velikim stresom, kar vpliva na zmanjševanje uspešnosti organizacije, kakovost dela, splošne učinkovitosti in odsotnosti zaradi zdravstvenih težav (Shahid idr. 2012, 38).

Ugotovitve raziskave Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer iz leta 2006 nadalje kažejo, da je 80 % vseh anketirancev zadovoljnih s svojimi delovnimi pogoji in z ravnotežjem med družinskim in poklicnim življenjem. Njihovo delo se jim zdi zanimivo. Po podatkih za Slovenijo lahko razberemo, da smo v vseh delih raziskave povsem primerljivi z državami članicami v EU, razen na področju zdravja, kjer je opazno vidno odstopanje. Čeprav je veliko govora o varovanju zdravja pri delu, je Slovenija še vedno pod evropskim povprečjem glede varovanja zdravja sodelavcev na delovnih mestih. Varovanje zdravja zaposlenih je ena bistvenih nalog stroke varnosti in zdravja pri delu (Eurofond 2005).

Po izjavi z neformalnega srečanja Sveta ministrov za zaposlovanje, socialne zadeve in zdravje v Helsinkih od 6. do 8. julija 2006 je poudarek na kakovosti dela: »Na delovnih mestih si je treba prizadevati organizirati delo na tak način, da se povečajo tako kakovost dela kot

ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, kar posledično pomeni tudi večjo produktivnost.«

Pri oblikovanju poslovno-organizacijskega sistema z vidika varnosti in zdravja, ki poteka na evropski ravni, so še posebej aktivni in odgovorni znotraj Evropske komisije, ki podaja smernice za članice Evropske unije. Od članic EU se pričakuje vgrajevanje usmeritev v nacionalno zakonodajo (implementacija). Vendar nikakor ni dovolj samo to, da jo zahteve Evropske unije uvedejo v nacionalno zakonodajo, potrebno je dejansko izvajanje zapisanih zahtev na vseh ravneh, v državah članicah Unije in tudi v državah, ki želijo vstopiti v Unijo ali želijo izvažati svoje izdelke in storitve na trg EU (Pucelj in Pirc 2009).

Smernice Komisije EU na področju varovanja zdravja in okolja so zahtevne za uvedbo tudi za mnoge obstoječe članice, kaj šele za nove članice, ki izhajajo iz drugačnega družbenega okolja. Organizacijska kultura in posledično vsi elementi te kulture so v Sloveniji po podatkih evropske raziskave na nižji stopnji zavedanja o pomenu varovanja zdravja in okolja, kar se kaže tako v nižjem standardu izvajanja nalog na obeh področjih kot v nižjem nivoju sankcioniranja delodajalcev in zaposlenih zaradi neizvajanja nalog na tem področju (prav tam).

Vse pre pogosto se namreč, glede na podatke v medijih in v različnih raziskavah, varovanje zdravja in okolja v slovenskih podjetjih sprejema kot strošek, ki je za našo družbo za zdaj še nedosegljiv in za mnoge razkošje, ki si ga lahko privoščijo le najbogatejše države oziroma organizacije.

Soočanje z opisanimi ugotovitvami nas je privedlo do zamisli o raziskavi in proučevanju delovnih pogojev sodelavcev, zaposlenih v bančnem sektorju, ter kako ti vplivajo na zdravstveni absentizem in donosnost bančnega sektorja.

Zaznani problem, ki ga nameravamo raziskati, je pojav zdravstvenega absentizma in njegov vpliv na donosnost v bančnem sektorju. Po podatkih, ki jih beleži Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, odstotek izgubljenih delovnih dni zaradičasne zadržanosti z dela predstavlja 3,8 % vseh delovnih dni, število izgubljenih delovnih dni na enega zaposlenega pa znaša 14 % (Bagari in Butala 2005).

1.2 Namen in cilji raziskave ter hipoteze

Po pregledu ustrezne strokovne literature s področja menedžmenta, uspešnosti poslovanja in obstoječih evropskih raziskav obravnavanega področja je namen analizirati ključne dejavnike menedžmenta kakovosti dela in njihov vpliv na donosnost v bančnem sektorju.

V analitičnem delu želimo podrobno analizirati podatke in informacije, ki bodo pridobljeni v izvedeni raziskavi. Z anketo smo pridobili podatke o vzroku nastanka zdravstvenega absentizma in vrsti poškodb, nastalih v okviru delovnih dejavnosti, in prizadevanju

zaposlenih, usmerjenih v zmanjševanje poškodb pri delu.

Na podlagi ugotovitev analitičnega dela raziskave smo izdelali predlog za izboljšanje delovnih razmer in s tem zmanjšanje ekonomskih obremenitev na donosnost v bančnem sektorju v Republiki Sloveniji.

V nalogi smo preverili naslednji hipotezi:

- H1: Pogoji dela imajo signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v bančnem sektorju.
- H2: Zdravstveni absentizem ima signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v bančnem sektorju.

1.3 Metoda raziskovanja

Na podlagi literature in vprašalnikov pri že izvedenih podobnih raziskavah smo oblikovali vprašalnik, ki je osredotočen na raziskovanje dveh temeljnih vprašanj in podvprašanj glede na obravnavano področje.

S prvim temeljnim vprašanjem smo želeli ugotoviti, kako vršni menedžerji v bančnem sektorju, ki delegira naloge administrativno-strokovnim sodelavcem, upoštevajo zakonodajo na področju varstva in zdravja pri delu ter poznajo zakonodajo in standarde, ki urejajo kakovost v njihovem podjetju.

Z drugim vprašanjem smo raziskali, kakšni so odzivi administrativnih strokovnih sodelavcev na naloge, ki jih določijo vršni menedžerji, kako te vplivajo na njihovo zdravje, delovne pogoje in varstvo pri delu.

Pripravljen vprašalnik smo testirali pri zaposlenih v organizacijski enoti splošnih poslov Abanke d. d., ki niso bili vključeni v vzorec anketiranja. S tem smo pridobili informacije o poteku anketiranja, stiku z anketiranci, težavah s posameznimi vprašanji, odgovore pa smo statistično preizkusili glede na njihovo medsebojno povezanost.

Vzorec smo oblikovali s pomočjo javno dostopne baze podjetij, ki so člani Združenja bank Slovenije (Združenje bank Slovenije 2012). V navedeni bazi je registriranih triindvajset bank in hranilnic, ki zaposluje približno 11.000 delavcev.

Za vzorčenje smo izbrali metodo stratificiranega slučajnostnega vzorčenja. Za določitev velikosti vzorca smo uporabili proporcionalno stratifikacijo. Iz dejavnosti smo s pomočjo tabele naključnih števil izbrali slučajnostni vzorec bank in hranilnic, ki so v stratumih zastopani v sorazmerno ustrezni velikosti populacije.

Sudman (1976) navaja tabelo za upoštevanje tipičnih velikosti vzorcev, ki so pri anketnih raziskavah običajne. Kadar je število anketiranih podskupin majhno ali jih ni, pri raziskavi organizacij ali institucij zadošča vzorec 50 do 200 enot.

Vprašalnik smo konec leta 2008 poslali izbranim bankam in hranilnicam, ki so članice Združenja bank Slovenije. Pri poštni anketi povprečno odgovori 20–40 % tistih, ki jim je bil vprašalnik poslan (Flere 2000).

V vprašalniku smo za lažje in zanesljivejše razvrščanje podatkov za kvantitativno analizo uporabili naslednje vrste vprašanj:

1. binarna zaprta vprašanja (da, ne);
2. zaprta in odprta vprašanja z več možnimi odgovori in
3. ocenjevanje s pomočjo Likertove lestvice.

Vprašalnike smo poslali anketirancem po pošti skupaj s spremnim dopisom, v katerem smo razložili namen in pomembnost ankete. Čez teden dni smo jim poslali še obvestilo s prošnjo, naj odgovorijo na vprašalnik in ga vrnejo. Udeležencem smo ponudili možnost dostopa do izidov raziskave na spletni strani Abanke d. d.

Podatke, pridobljene z anketiranjem, smo najprej oblikovali v MS Excelovi tabeli. Nato smo jih prenesli v programsko orodje SPSS, kjer smo jih skupaj z bilančnimi podatki podrobneje statistično obdelali.

Analizo smo izdelali s pomočjo univariantne metode frekvenčne porazdelitve. Ugotovili smo, koliko enot ima definirano vrednost spremenljivke v ustreznem razredu in kakšna je razpršenost podatkov okoli aritmetične sredine. Uporabili smo tudi bivariatno analizo: (1) s pomočjo križanja spremenljivk iz različnih podskupin odgovorov, kar omogoča sklepanje o njihovi povezanosti (Koprivnik in Trampuž 1999, 35); (2) z analizo variance in t-testom smo ugotovili, ali se delovni pogoji zaposlenih v bančnem sektorju po različnih območjih in velikosti gospodarskih subjektov razlikujejo. Analizirali smo vpliv poznavanja zakonodaje na področju varnosti in zdravja pri delu vršnih menedžerjev v bančnem sektorju.

Interpretacijo izidov ankete smo v nadaljevanju izdelali na osnovi inferenčne statistične analize oziroma statističnega sklepanja iz vzorca na populacijo in s tem ocenjevanje značilnosti populacije.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke

- Kakovost dela vpliva na zmanjševanje nastanka zdravstvenega absentizma v organizaciji (manj nezgod, manj neprekinjenosti v procesu dela).
- Področje varnosti in zdravja pri delu je eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na celovito uspešnost organizacije.
- Gospodarske krize se odražata v kakovosti dela.
- Stres je najpogostejša težava na delu kot posledica slabih odnosov in je neposredno

povezan z absentizmom.

- Absentizem zaradi pogojev dela ustvarja stroške delavcu, delodajalcu in državi.

Predpostavljamo, da je bančni sektor zainteresiran za pridobivanje podatkov in informacij o varnosti in zdravju na delovnem mestu, ki vpliva na kakovost dela, in sicer o:

- informiranosti zaposlenih glede zakonodaje o varnosti in zdravju pri delu;
- upoštevanju predpisov glede varnosti in zdravja pri delu;
- zadovoljstvu z delom, ki ga opravljajo zaposleni;
- vrstah zdravstvenih težav na delovnem mestu zaradi pogojev dela in pogostosti bolniške odsotnosti;
- usmerjenosti banke v zmanjševanje poškodb na delovnem mestu.

Omejitve

- Vprašalnik je primeren način za pridobivanje podatkov in informacij o počutju oz. zaznavanju vzrokov za nastanek zdravstvenega absentizma in vrstah poškodb, ki nastanejo zaradi delovnih dejavnosti.
- Kakovost dela sestavlja množica sestavin, med katerimi smo se omejili zgolj na subjektivne in nismo obravnavali tehnično-tehnološkega, pravnega, socialnega vpliva dejavnikov varnosti in zdravja pri delu, npr. hrupa, osvetljenosti, ergonomije ipd.) na absentizem in dodano vrednost.
- Omejili smo se na vrednotenje prisotnosti zdravstvenega absentizma na področju bančništva v Sloveniji, na podlagi podatkov za leto 2004, ki jih beleži Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, in smo jih povzeli.
- Omejili smo se na vzorec bank, izbranih med članicami, registriranimi pri Združenju bank Slovenije, ki lahko sorazmerno ustrezno zastopajo velikosti celotne populacije.
- Pri posploševanju izidov raziskave bančnega sektorja je treba upoštevati previdnost, saj izidi ne vključujejo hranilnic, ki so prav tako članice Združenja bank Slovenije. Omejili smo se na letna poročila in bilance bank, povzete za leto 2008.
- Novejši podatki niso reprezentativni zaradi učinka gospodarske krize, ki smo ji priča v zadnjih letih.

2 MENEDŽMENT IN KAKOVOST DELA TER USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Namen teoretičnega dela magistrske naloge je proučiti zgodovino menedžmenta in njegovo vlogo v sodobni družbi. Predstavili smo vpliv organizacijskih funkcij na vodenje in menedžment kakovosti dela z vidika obvladovanja procesov. Obravnavali smo vlogo in pomen komunikacij, elemente uspešnosti podjetij, kazalnike uspeha poslovanja podjetja z vidika produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti poslovanja. Proučevali smo zadovoljstvo zaposlenih pri delu in pomen organizacijske klime za organizacijo. Predstavili smo vlogo in pomen varnosti in zdravja pri delu in na koncu podali povzetek teoretičnih ugotovitev.

2.1 Menedžment

Poznavanje zgodovinskega pogleda menedžmenta omogoča prepoznavanje in predvidevanje sprememb ter vzorcev obnašanja, dejanj in dejavnosti ter premikov v menedžmentu, tako v svetu kakor tudi v posameznem okolju. Posledično je na tej osnovi mogoče pričakovati večjo in boljšo pripravljenost na spremembe in proučevanje potencialov, ki obstajajo (Smith 2007, 524).

2.2 Zgodovinski pogled

Menedžment se pojavlja v organizacijah, ki delujejo v družbi, te pa so odvisne od menedžmenta, kot njihovega organa poslovanja. Danes menedžment radi razumemo kot nekaj samostojnega, kar je nesmisel z vidika zagotavljanja celovitosti podjetja. Menedžment obstaja zaradi delovanja organizacije in je njen ključni dejavnik za uspešno poslovanje. Vsako poslovodstvo, ki na ta proces v podjetju pozablja, je slabo zastavilo strategijo za doseganje smotrov in ciljev organizacije. V nasprotnem primeru je organizacija lahko hitro zrela za potop. In kakšne so posledice slabega vodenja v kateri koli organizaciji? Uničenje morale. Menedžerji in upravitelji so služabniki, ki povzročajo škodo takrat, ko na to pozabljajo.

Po Reimannu (1987, 4) so v sedemdesetih letih 20. stoletja bili delničarji ameriških podjetij nad donosi svojih delnic precej razočarani, hkrati pa so se spraševali, zakaj toliko, po izidih poslovanja sodeč dobičkonosnih podjetij ne uspe ustvariti višje vrednosti za svoje lastnike. Skrb za večanje vrednosti premoženja lastnikov se je močno okrepila v osemdesetih letih, zahvaljujoč procesu korporacijskega prestrukturiranja. To je povzročilo poplavo novih metod in tehnik, ki podjetjem pomagajo pri doseganju tega smotra in cilja. Eden prvih, ki je metode strateškega menedžmenta združil s finančnimi metodami vrednotenja je bil Rappaport (1981). Proces strateškega menedžmenta, ki je usmerjen k ustvarjanju dolgoročne ekonomske vrednosti za lastnike podjetja kakor tudi za ostale interesne skupine, Reimann (1987) opredeljuje kot strateški menedžment za povečevanje vrednosti.

Menedžment za povečevanje vrednosti se ukvarja z vprašanjem, kako spodbuditi zaposlene v podjetju, da bi razmišljali in delovali kot lastniki.

Ključni element vsake organizacije je poslovodstvo/vršni menedžerji, po ZGD tudi uprava, saj snuje smotre in cilje ter pripravlja strategijo za njihovo uresničevanje. Imeli naj bi vizijo, kaj in kako se bo proizvajalo, koliko in za katere trge. Za uspešno organizacijo je značilno, da se pravočasno odziva na spremembe v zunanjem in notranjem okolju, ki so praviloma različne pri vsaki organizaciji. V veliki meri so smotri in cilji ter strategija odvisni od vrednot, znanja in veščin vodilnih in vodstvenih menedžerjev organizacij, od sodobnih pristopov v teoriji in praksi organizacijske znanosti. Ta se hitro razvija in zahteva od menedžerjev stalno spremljanje najnovejših spoznanj za njihovo prilagajanje v okolje podjetja (Pucelj 2001).

2.3 Menedžment v sodobni družbi

V sodobni literaturi je možno zaznati štiri osnovne funkcije/naloge menedžmenta (Merchant in Stede 2007):

- načrtovanje (planiranje),
- organiziranje in izvajanje,
- vodenje,
- nadziranje (kontroliranje).

Obstajajo tudi druge naloge – koordiniranje, informiranje, odločanje (Kralj 2005). Toda navedene funkcije/naloge ni mogoče opredeliti enoznačno. Vodenje se namreč vse bolj ločuje od menedžmenta in vse bolj je očitno, da številni dobri menedžerji niso tako dobri voditelji in ravno tako mnogi dobri voditelji niso dobri menedžerji (Vila 1994).

Z načrtovanjem – planiranjem naj bi menedžment zagotovil (Pucelj 2001):

- ravni načrtovanja (strateška, taktična in operativna);
- opredelitev poslanstva (temeljni razlog obstoja organizacije);
- predvidevanja (pomembna predvidevanja na kadrovskem, finančnem, razvojnem in tržem področju);
- opredelitev smotra in ciljev (na vseh organizacijskih ravneh in poslovanje organizacije v skladu z zastavljenimi cilji);
- opredeljeno strategijo organizacije;
- razvoj strateškega programa (več projektov za obdobje več let);
- razvoj časovnega in finančnega načrta za projekte.

Da bi poslovodja lahko opravljal svojo nalogo, naj bi imel avtoriteto, to je sposobnosti za vodenje. Avtoriteta je odvisna od (Vila 1994):

- institucionalnih danosti; sodelavec je imenovan na vodilno mesto, zato so njegove obveznosti določene z zakonskimi in organizacijskimi predpisi;

- karizme, to je osebnostnih lastnosti; poslovodja že navzven izkazuje zaupanje s svojim vedenjem, zato lahko rečemo, da ima prirojene sposobnosti vodenja;
- vrednote, znanja ter veščine in sposobnosti poslovodje za izvajanje določenih zadolžitev.

Z nekaterimi raziskavami so ugotovili, da dobrega poslovodjo opisujejo naslednje lastnosti (Bizjak in Petrin 1996):

- pazljivo posluša;
- je zgled drugim ljudem, kar kaže pri delu;
- vedno drži dano besedo;
- podaja jasna navodila;
- sprejema predloge;
- primerno ukrepa;
- preučuje možnosti za izboljšanje postopkov dela;
- pregledno ocenjuje sposobnost svojih ljudi;
- načrtuje delo.

2.4 Organizacijske strukture in vpliv na vodenje

Organizacijske strukture oziroma funkcije temeljijo na delitvi nalog. Pri opravljanju sorodnih ali primerljivih nalog se te povezujejo v posamezne organizacijske enote, npr. oddelke, sektorje, referate ali službe, ki jih vodijo menedžerji, ki nimajo vpogleda v delo drugih organizacijskih enot. Vendar tudi v taki organizacijski strukturi potekajo delovni procesi, le da se jih poslovodstvo ne zaveda in jih ne upošteva (Hammer 1996).

K postavljanju meja znotraj organizacijske strukture prispevajo opisi delovnih mest ter opisi nalog in tudi opisi vlog in nalog posameznih enot, s čimer se samo spodbujata opredelitev odgovornosti in skrb, da se delo opravi znotraj organizacijske enote in nato posreduje dalje. Današnje organizacijske meje so naslednje:

- vertikalne: meje med organizacijskimi ravnmi in položaji ljudi;
- horizontalne: meje med funkcijami in posameznimi strokami;
- zunanje: meje med organizacijami in dobavitelji, kupci in tistimi, ki sprejemajo predpise, vključno z lokalno okolico;
- geografske: meje med narodi, kulturami in trgi (Vila 2000).

Proces je sestavljen iz med seboj povezanih dejavnosti, ki se vrstijo v sosledju, v času po določenih zaporedjih (SSKJ 1994).

V organizacijskih procesih so timi temelj za delovanje – vendar ne timi posameznikov, pač pa timi z jasnim skupnim smotrom in ciljem vseh sodelujočih v njem, kjer se posamezne naloge združujejo v kompleksne (Hammer 1996).

Robbins in Finley (1997) sta preučevala delo timov in ugotovila, v čem so timi boljši z vidika doseganja večje učinkovitosti za:

- povečanje produktivnosti;
- izboljšanje komunikacije;
- opravljanje nalog, ki jih posamezna skupina ni sposobna izvesti;
- boljše koriščenje posameznih zaposlenih, še posebej intelektualnih;
- kreativnejše in učinkovitejše razreševanje težav;
- doseganje boljše kakovost odločitev;
- doseganje boljše kakovosti proizvodov in procesov;
- boljše delovanje procesov, ki presegajo meje organizacijske enote.

Robbins in Finley (1997) ugotavljata, da naj bi imeli poslovodje naslednje lastnosti, da bi jim ljudje lahko sledili in zaupali:

- izžarevali naj bi energijo;
- vključevali naj bi se v čim več dejavnosti, vključevali naj bi druge in prenašati pooblastila na podrejene;
- pomagali naj bi pri odločanju in uvedbi sprememb;
- naj bi bili prepričljivi;
- znali naj bi opaziti tudi tisto, kar je v ozadju (kar ni eksplicitno vidno);
- podpirali naj bi perspektivne zaposlene, perspektivne posle;
- usmerjali naj bi energijo v dejavnosti, za katere želijo doseči uspeh;
- povezovali naj bi naloge tima z drugimi v družbenem/poslovnem okolju;
- vplivali naj bi na skupne akcije, timske naloge za doseganje smotrov in ciljev;
- spodbujali naj bi ustvarjalnost članov tima;
- nikoli se ne smejo zadovoljiti z obstoječimi izidi, temveč na bi si prizadevali k nenehnim izboljšavam.

2.5 Menedžment kakovosti dela

Menedžment kakovosti dela je treba obravnavati celovito, tako kot delovanje organizacije. Podrejen je smotrom in ciljem dejavnosti organizacije ter obsega tako dejavnosti v notranjem kot zunanjem organizacijskem okolju organizacije. Kakovosti ni mogoče celovito izboljšati z odkrivanjem napak, temveč jo je treba obvladovati celovito, torej z zaščitnim delovanjem, ki je lahko uspešno le, kadar so vanj vključeni vsi zaposleni (Tavčar 2000). Po Falzonu idr. (2012, 3855) je v Franciji tako v javnem kot v zasebnem sektorju na uspešnosti temelječi menedžment postal norma. V praksi to pomeni, da menedžment na podlagi uspešnosti vpliva na izboljšanje kakovosti storitev, produktivnost in učinkovitost, preglednost dodeljenih sredstev in dosežene izide in da se organizacija lahko bolj osredotoči na dejavnosti zaposlenih in celotne organizacije.

2.5.1 *Opredelevanje pojma kakovost dela*

Doseganje odličnosti z vidika kakovosti dela, ki vodi v njegov ugled in uspeh, je mogoče doseči zlasti z uvedbo inovativnega menedžmenta, saj klasični način zagotavljanja masovnega proizvodnje ni več dovolj uspešen (Mulej 1994).

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994) je pojem kakovosti opredeljen kot:

- predpisana kakovost surovin: dobra – slaba kakovost izdelka ali storitev;
- stalno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov, povečevanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov so trije najpomembnejši dejavniki za dolgoročen obstoj in rast organizacije na konkurenčnem svetovnem trgu. Menedžment kakovosti obsega koordinirane dejavnosti, ki so povezane s planiranjem, z organiziranjem, vodenjem in nadzorom, zagotavljanjem ter izboljševanjem kakovosti procesov in proizvodov, ter ima glavno odgovornost, da so smotri in cilji kakovosti, ki si jih v organizaciji postavijo, doseženi na kar se da učinkovit način (Marolt in Gomišček 2005).

2.5.2 *Kakovost obvladovanja procesov*

Kakovost obvladovanja procesov lahko spremljamo s sistematičnimi evidentiranjem vseh bistvenih dejavnosti. Pri tem je treba upoštevati način delovanja posameznega procesa organizacije, ki deluje po načelih SIKOPA, in sicer poslovno-organizacijski (Pucelj 2001):

- sistem informacij,
- sistem komunikacij,
- sistem odločanja,
- sistem odgovornosti,
- sistem planiranja.

Načela SIKOOP se lahko uporabljajo tako za majhne poslovno-organizacijske sisteme v podjetjih in drugih organizacijah, primerna pa so za uporabo tako v zasebnem življenju kot v velikih korporacijah ali državni upravi (Vila in Kovač 1998).

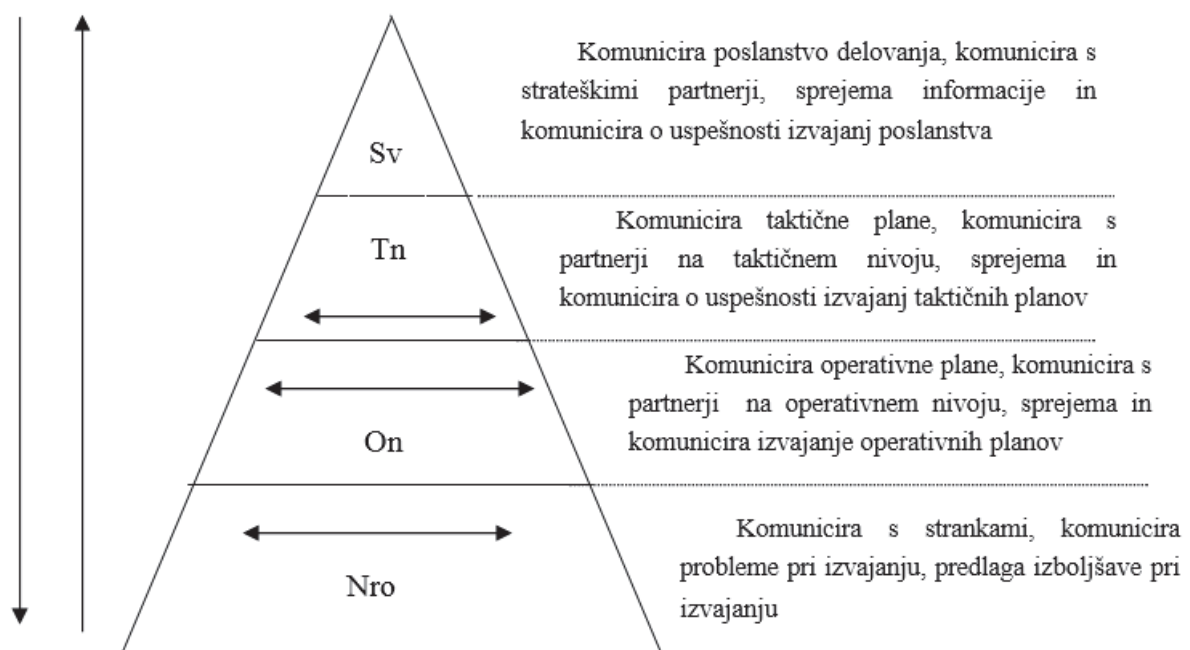
Za SIKOOP je po definiciji značilno, da poslovno-organizacijski sistem deluje, če delujejo vsi elementi sistema. Kadar eden med njimi ne deluje kakovostno, tudi ostali trije ne delujejo oz. če analiziramo enega in ugotovimo, da ne dela dobro, lahko skorajda z gotovostjo trdimo, da tudi drugi trije elementi ne delujejo tako, kot bi morali (Vila in Kovač 1998).

2.6 *Podsistem komunikacij*

Za pojem komunikacije je značilen prenos simbolov, ki jih sprejeme skupina posameznikov in zagotavljajo relativno enaka pojmovanja v odnosu simbol – pojmovanje pri posamezniku (Vila 1994).

Problemi se lahko pojavljajo pri vseh štirih elementih komunikacijskega modela. Zato je treba zagotoviti, da oddajnik dobro pozna sprejemnik (njegovo sposobnost sprejemanja, ki je odvisna od njegovih umskih sposobnosti in emocionalnega stanja). Prav tako je potrebno zagotoviti jasno definirano sporočilo brez učinkovitih (čustvenih) vložkov. Sprejemnik naj bi bil sposoben neobremenjeno sprejemati sporočilo (zbrano in brez učinkovitega odnosa do oddajnika) in ga v čim bolj jasni obliki poslati nazaj do sprejemnika (Pucelj 2001).

Komuniciranje omogoča prenos informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev in načrtovanje učinkovite izvedbe procesov. Brez kakovostnega poslovno-organizacijskega sistema komunikacij je organizacija statična (neživa) in se kot taka ni sposobna odzivati na spremembe v notranjem in zunanem okolju (Pucelj 2001).



Slika 1: Prikaz komunikacijskih poti

Vir: Pucelj 2001.

Kot prikazuje slika 1, naj bi komunikacija potekala v vseh smereh. Opredelimo jo lahko s tremi ravnmi (Pucelj in Pucelj 2006):

- formalno komuniciranje: predpisani so tokovi komunikacij – kdo, s kom, kdaj, zakaj ali kako;
- neformalno formalno komuniciranje: je stalno vodeno komuniciranje vodij s podrejenimi in neformalno pridobivanje povratnih informacij o problemih izvajanj, novih idej za izboljšanje, psihofizičnem stanju zaposlenih;
- neformalno komuniciranje: neformalni razgovori med osebjem v horizontalni in vertikalni smeri, ki lahko bistveno izboljšujejo počutje med zaposlenimi – ogovarjanje pri tem ni najbolj zaželeno, čeprav je neizogibno.

Komuniciranje predstavlja zahtevno opravilo in je povezano z usposabljanjem za učinkovit

način komunikacije, ni pa dano samo po sebi. Nekdo, ki stalno in veliko govori, ni nujno dober komunikator. Na splošno velja, da je vsak posameznik glede na njegovo genetsko in socialno zasnovo sposoben različno komunicirati (Pucelj in Pucelj 2006).

V organizaciji naj bi komunikacija potekala po shemi, grafično predstavljeni na sliki 1. Kot je razvidno s sheme, naj bi poleg običajnega dvosmernega komuniciranja po vertikalni strani obstajala tudi močna komunikacija po horizontalni smeri in komunikacija z drugimi izven organizacije. Na sliki so predstavljene le najpomembnejše komunikacije navzven, z okoljem organizacije (Pucelj in Pucelj 2006). Takšna izvedba poslovno-organizacijskega sistema komunikacij zahteva od organizacije procesno orientiranost, kajti pri funkcijsko orientiranih organizacijah tovrstnega načina komunikacije ni mogoče doseči (Pucelj in Pucelj 2006).

Predpisana formalna komunikacija

Komunikacijske poti in komuniciranje omogoča oživeti celotno organizacijo. Komuniciranje je za organizacijo to, kar je za žive organizme krvni obtok, zato je treba zagotoviti stalni dvosmerni pretok informacij (Pucelj in Pucelj 2006).

Po Ishikawi (1987) vodja pretežni del časa nameni stalni komunikaciji s svojimi sodelavci. In to velja za poslovodje na vseh ravneh organiziranosti. Za vodenje usposobljeni poslovodja je »prenosna skrinjica za predloge« in je s svojim delovanjem predvsem prenosnik znanja med sodelavci, spodbujevalec novih idej in najpomembnejši zagovornik izvedbe predlagane inovacije.

Po Pucelju (2001) naj bi bila v vsaki organizacijski enoti in v vsakem trenutku taka organizacijska klima, ki omogoča med zaposlenimi stalen sproščen tok komunikacij. Za to je odgovoren poslovodja in naj bi bil za to tudi primerno usposobljen. Za vsako organizacijsko enoto so zelo pomembne komunikacije »ob kavi«, sproščen pogovor na hodniku, občasna obiskovanja v pisarnah za razreševanje službenih težav (včasih tudi zasebnih), kar vzbuja pri zaposlenih občutek pripadnosti kolektivu, zaupanje v sodelavce. Tovrstna neuradna komunikacija povezuje delo in znanje posameznika v celoto, s tem pa omogoča resnično pravo timsko delo, še posebej v primerih, ko razreševanje določenega problema to zahteva.

2.6.1 Podsystem informacij

Informacije so podatki, obvestila, opisi v verbalni, številčni ali slikovni obliki o stanju poslovno-organizacijskega sistema oziroma o poteku procesa v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, ki se lahko reproducirajo iz signala in pri sprejemalcu informacije izzovejo določeno obnašanje. Informacija prinaša nekaj, česar pred njenim sprejemom nismo vedeli, in izzove neko akcijo. Če ni tako, potem to ni informacija, temveč samo podatek (Pucelj in Pucelj 2006).

Vrednost se informacijam poveča toliko, kolikor se z njimi lahko povečata znanje in modrost, kar je tesno povezano s pričakovanjem oziroma verjetnostjo, da se bo določeni dogodek zgodil. Kadar je verjetnost, da se bo neki dogodek zgodil, in je to znano vnaprej, imajo informacije manjšo vrednost kot v obratni smeri (Vila 1994).

Prenos informacij poteka po komunikacijskih poteh, ki so osnova za sprejemanje odločitev na vseh ravneh odločanja. Na osnovi informacij se pripravi načrt, katerega izvedba (implementacija v praksi) se preverja s pomočjo informacij, ki jih pridobimo z obdelavo pridobljenih podatkov (Pucelj in Pucelj 2006).

Za potrebe odločanja na posamezni ravni celotnega poslovno-organizacijskega sistema je potrebno definirati (Pucelj in Pucelj 2006):

- način pridobivanja informacij;
- področje pridobivanja informacij;
- odgovornega za preverjanje informacij;
- odgovornega za pridobivanje informacij;
- način podajanja informacij.

Učinkovito obvladovanje procesov je tesno povezano z dostopnostjo in razpoložljivostjo informacij (Pucelj in Pucelj 2006). Baza podatkov je osnova informacijskega sistema in ta predstavlja glavne karakteristike sistema, ki mora biti stabilen in le z občasnimi zahtevami za spremembe. Vse potrebne upravljaljske informacije, tudi nepredvidene, je mogoče pridobiti, kadar je baza podatkov dober model stanja realnega sistema in kadar programi za vzdrževanje baze podatkov dobro modelirajo učinke vhodov na stanje realnega sistema. Na ta način se izognemo ključnemu problemu pri razvoju informacijskega sistema, ker ga modeliramo na stabilnih karakteristikah (Florjančič 1991).

2.6.2 Podsystem odločanja

Sodobna družba je na trgu globalizacije dobrin, kapitala in delovne sile pod stalnim vplivom hitrega sprejemanja odločitev, ki narekuje stalno prilagajanje novim in novim spremembam v notranjem in zunanjem družbenem okolju. Nenehno sprejemanje odločitev omogoča pravočasno prilagajanje novo nastalim razmeram bodisi v organizaciji bodisi v družbi na splošno (Pucelj in Pucelj 2006).

Proces odločanja je nujno potreben na vseh ravneh organizacije. Zato je potrebno natančno opredeliti, kdo, kdaj in zakaj sprejema odločitve. Vzpostavljen naj bi bil natančno določen poslovno-organizacijski sistem odločanja, s katerim je opredeljeno, kdo naj bi sprejemal odločitve in potreben čas za sprejem odločitve (pretočni čas) (Pucelj in Pucelj 2006).

Prav tako je treba opredeliti, katere naloge na posameznih ravneh organizacije so dodeljene

komu. Zato je v organizaciji treba predpisati postopek za sprejemanje odločitev, ki je strokovno popolnoma neodvisen na vseh ravneh in vsebuje vsaj (Pucelj in Pucelj 2006):

- kdo naj bi sprejel odločitev (običajno se odločitev sprejema na kraju nastanka problema);
- čas, v katerem se sprejme odločitev (natančno določeni skrajni roki za sprejem odločitve – odvisno od stopnje zahtevnosti);
- komu je o odločitvi treba poročati – komuniciranje (poročanje nadrejenim, seznanjanje zainteresirane interne in zunanje javnosti);
- način sporočanja odločitve (pisno, ustno, preko medijev).

Poleg tega naj bi v postopku natančno definirali, kakšne so predvidene sankcije ob nepravčasem sprejemu odločitve ali ob njeni neprimernosti (nestrokovna, nekompetentna odločitev). Na ta način je mogoče doseči, da se organizacija pravočasno in pravilno odziva na spremenjena dogajanja v zunanjem in notranjem okolju ter se s tem stalno prilagaja glede na zahteve okolja (Pucelj in Pucelj 2006).

Odgovornost za sprejemanje odločitev se po hierarhiji stopnjuje in je največja na ravni posloводства. V osnovi naj bi bila izrazito strokovna do uporabnikov proizvodov, procesov in opreme (uporabnikov v organizaciji ali izven nje) in v nobenem primeru v odvisnosti od vpliva posameznika (ali neke službe v organizaciji ali izven nje). Na ta način se lahko doseže, da se posloводство predvsem posveti izvajanju nalog na vseh področjih, hkrati pa obvladuje procese na svoji ravni (Pucelj in Pucelj 2006).

2.6.3 *Podsistem odgovornosti*

Po opredelitvi Slovarja slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994) odgovornost lahko razumemo kot:

- dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo:
 - če kaj ne ustreza normam, ima negativne posledice;
 - če se z zaupano osebo, stvarjo zgodi kaj negativnega;
- lastnost, značilnost človeka, ki si prizadeva zadovoljevati norme, izpolnjevati zahteve, dolžnosti;
- naloga, obveznost.

Poleg tega je treba razmejiti subjektivno (neposredno) odgovornost od objektivne (posredne). Nobeni se ni možno izogniti, še posebej je to pomembno za uspešno obvladovanje procesov (Pucelj in Pucelj 2006).

1. Objektivna odgovornost obsega (Pucelj in Pucelj 2006):

- civilno pravo: odškodninska odgovornost;
- kazensko materialno pravo: v kazenskem pravu nasprotuje subjektivni (krivdni) odgovornosti. Objektivna odgovornost pomeni, da za obstoj krivdnega dokaza in uporabo

kazni zadostuje, da je storilec s svojim ravnanjem (storitvijo ali opustitvijo) povzročil prepovedano posledico.

2. Subjektivna odgovornost

Subjektivna (krivdna) odgovornost temelji na krivdi osebe. Oseba je odgovorna, če je kriva za škodljivo ravnanje. Krivda je negativen psihični odnos, ki ga oseba pokaže pri izvrševanju svojih dolžnosti, saj pri tem ne ravna s skrbnostjo, ki jo zahteva pravni red (Štupar 2010)

2.6.4 *Podsistem planiranja*

Planiranje predstavlja vnaprej določen potek akcij, ki jih je treba izpeljati, da bi predvidene smotre in cilje dosegli na najučinkovitejši način. Planiranje lahko razumemo kot proces odločanja za prihodnost – kaj, kako in kdaj narediti in s pomočjo kakšnih virov. Načrt dela predstavlja zveza s prihodnostjo, ker zagotavlja informacije o prihodnosti, s katerimi definiramo dejavnosti in obnašanje posamezne organizacije v prihodnosti. Na prihodnost deluje negotovo okolje, kar je vzrok za spreminjanje smotrov in ciljev, zato naj bi načrtovanje predstavljalo kontinuiran proces v organizaciji za obvladovanje sprememb poslovanja, povezanih s spremembami v okolju (Pucelj in Pucelj 2006).

Razlogi za dobro planiranje so zlasti naslednji:

- kaj je treba izvesti, da vemo, katere dejavnosti naj bi izpeljali;
- kdaj je treba začeti izvajanje, da vemo, kdaj je treba z določenimi dejavnostmi začeti in jih dokončati;
- katere vire potrebujemo, da lahko premeščamo vire, ki so potrebni za določeno dejavnost, zaradi lažje koordinacije dela, zaradi uspešnega prilagajanja situacijam v okolju, zaradi organiziranega izvajanja nalog in spremljanja napredovanja k smotrom in ciljem;
- katere korektivne ukrepe je treba sprejeti: z meritvami izvesti naloge, lahko sprejmemo pravočasne korektivne odločitve zato, da bi skladno z našimi možnostmi izboljšali prvotni načrt dejavnosti (Vila 1994).

Proces planiranja ni namenjen samemu sebi, ampak je zelo pomemben pri doseganju zastavljenega poslanstva celotne organizacije. Pri tem je treba upoštevati, da je poslovno-organizacijski sistem planiranja dinamičen proces, ki naj bi imel v sebi vgrajen sistem za »samoučenje« na napakah, s pomočjo katerega stalno izboljšujemo planiranje na vseh ravneh (Pucelj in Pucelj 2006).

Planiranje predstavlja dinamičen proces. Načrti se dopolnjujejo oziroma modificirajo glede na ugotovljena odstopanja v izvajanju. Zato je treba pred začetkom izvajanja procesa določiti kazalnike za preverjanje izvajanj, ki po eni strani pokažejo, ali se načrt izvaja in po drugi strani, ali je plan pravilno pripravljen. Dobro poznavanje procesa in/ali postopka, katerega izvajanje želimo preverjati, je ključnega pomena za določanje ustreznih kazalnikov

učinkovitosti procesa. To nam šele omogoča izbiro primernih kazalnikov, ki so sposobni meriti kakovost in uspešnost izvajanj dejavnosti (Pucelj in Pucelj 2006).

Z uvajanjem zasnove menedžmenta znanja je povezano uvajanje izboljšav na različnih področjih delovanja v podjetju ali drugi organizaciji. V ospredju je zahteva po povečanju organizacijske učinkovitosti in s tem poslovne uspešnosti. Fraunhofer Institut iz Nemčije (Kovač in Možina 2006) je leta 2001 izvedel empirično raziskavo, v katero je bilo vključenih tisoč največjih podjetij v Nemčiji in dvesto največjih podjetij v Evropi. Proučeval je izide uvajanja zasnove menedžmenta znanja in ugotovil (Gomezelj Omerzel 2009):

- zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti – 64,8 %;
- izboljšanje procesov – 42,8 %;
- izboljšanje izmenjavanja informacij – 22 %;
- naravnost h kupcem in njihovo zadovoljstvo – 22 %;
- preglednost struktur in procesov – 20,2 %;
- izboljšanje procesov odločanja – 19,3 %;
- povečevanje kakovosti – 19,3 %;
- kvalifikacije in zadovoljstvo zaposlenih – 11,0 %;
- izboljšanje tržnega položaja – 10,1 %;
- izboljšave še niso določene – 9,2 %;
- ostalo – 1,8 %.

2.7 Dejavniki uspešnosti podjetij

Pri uspešnosti poslovanja organizacije naletimo na terminološko vprašanje, ali je prav govoriti o merjenju uspešnosti, ocenjevanju uspešnosti, presojanju uspešnosti ali je ta povezana s čim drugim (Rejc 2002). O merjenju lahko govorimo, kadar je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim lahko izvedemo meritve. Če nimamo orodja (enota mere namreč še ni dovolj, da bi govorili o merjenju), govorimo o ocenjevanju. Presojanje je naknaden proces, s katerim kritično ovrednotimo vsebino izmerjene ali ocenjene vrednosti. Spremljane uspešnosti poslovanja je najširši pojem, saj obsega tako merjenje, ocenjevanje kot presojanje. Rejc (2002) to definira kot stalni proces spremljanja uspešnosti organizacije s pomočjo izbranih finančnih in nefinančnih kazalnikov.

Spremembe v poslovnem okolju, kot so globalizacija trga, povečana konkurenčnost, spremenjena podoba uporabnikov in zaposlenih, še posebej povečana negotovost kot posledica recesije svetovnega in domačega gospodarstva, nudi drugim organizacijam nove priložnosti ter jih hkrati sili v iskanje učinkovitejših oblik dela. Naj sodobnejše tehnologije, surovine in finančni kapital so v zelo kratkem času lahko dostopne vsem organizacijam, medtem ko učinkovit način njihove uporabe s strani zaposlenih vpliva na konkurenčno prednost organizacije. Samoiniciativne kadre nove dobe s širokim znanjem, veščinami in

vrednotami, ki bodo zaupanja vredni in sposobni sprejemati odločitve, še posebej v organizacijskih enotah nevidnih storitev, bančništvu, pa lahko oblikuje in motivira le menedžment inoviranja (Zagoričnik 2003).

Človeški viri – kadri so dandanes vse pomembnejši za organizacije, saj predstavljajo glavni vir ustvarjalnosti, oblikujejo proizvode in procese, jih tržijo in postavljajo strategije, smotre in cilje organizacije. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovni tok dogajanj lahko bistveno spremeni izid poslovanja. Zato ni dovolj le razumeti človekove zmožnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih dejavnosti v organizaciji (Lipičnik 1997).

Organizacije, ki so usmerjene v učinkovitost dela, poskušajo to doseči s poudarkom na izboljšanju produktivnosti, ekonomičnosti, izkoriščenosti razpoložljivih virov, hitrosti pretokov in zanesljivosti delovanja Kralj 2005).

Vendar obstajajo samo štirje načini (Waters 1996), da to izvedejo, in sicer z izboljšanjem:

- uspešnosti z boljšimi odločitvami menedžmenta in definiranjem odgovornosti;
- učinkovitosti s porabo manj vložkov za doseganje enakih izidov – planiranje;
- uspešnosti v nekaterih preostalih dejavnostih, kot so boljša kakovost, manj nezgod, manj prekinitev proizvodnje procesa – absentizma in učinkovitejšo komunikacijo;
- vedenja, ki prinaša več sodelovanja ter spodbuja ustvarjalnost in boljšo informiranost med zaposlenimi.

2.8 Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetij

Po Vili in Kovaču (1997) ter Markiču (2004) lahko med značilnimi kazalniki uspeha prepoznamo številne vrednosti, po katerih bi lahko ocenjevali uspešnost poslovanja. Nekateri izmed najznačilnejših kazalnikov so: kakovost proizvodov in procesov, inoviranje, prilagodljivost in integracija, zdravstveni absentizem, fluktuacija, motivacija, morala, zadovoljstvo pri delu in poškodbe pri delu.

Za spremljanje organizacijske uspešnosti je treba vzpostaviti kazalnike, s katerimi je možno ovrednotiti učinkovitost delovanja v organizaciji. V primeru, da je v organizaciji vzpostavljeno sistematično spremljanje in vrednotenje učinkovitost dela, je treba predhodno opredeliti področja spremljanja in vrednotenja oz. zastaviti številčno izražene smotre in cilje. Za spremljanje učinkovitosti organizacije se lahko uporabljajo naslednja merila (Vila 1994):

- produktivnost: količina ali obseg proizvodnje ali opravljenega dela v enoti časa;
- učinkovitost: ocene, ki kažejo razmerje nekega izida glede na stroške za doseganje le-tega;
- dobiček: ostanek dohodka od skupne prodaje, potem ko so poravnani vsi stroški in ostale obveznosti;

- nesreče pri delu: izražene v izgubljenih delovnih urah glede na zaposlenega ali število nesreč na 1.000 zaposlenih;
- izostanki z dela (merjeno po osebi in različnih merilih izostankov – odraz kazalnikov negativnega zdravstvenega stanja pri zaposlenih);
- fluktuacija: število prostovoljnih odhodov iz podjetja glede na skupno število sodelavcev ali na 100 sodelavcev, ki so pogosto odraz nezadovoljstva na delovnem mestu kot posledica neurejenih delovnih pogojev.

2.8.1 Produktivnost kot kazalnik uspešnosti

Produktivnost dela je temeljno merilo uspešnosti poslovanja. Produktivnost dela se poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov po enoti delovnega časa ali če se zmanjša čas, potreben za proizvodnjo enote poslovnega učinka. Nemalokrat smo priča zmotnemu prepričanju, da se je produktivnost v organizaciji povečala, čeprav se je v resnici zmanjšala. V primeru, da se ustrezno povečajo prodajne cene, se prihodki na zaposlenega povečajo tudi v primerih, ko se proizvodnjo in fizični obseg prodaje zmanjšujeta (Tekavčič 2002).

Dejavnike, ki vplivajo na produktivnost dela, razvrstimo v pet skupin, in sicer so to (Tekavčič 2002, 669):

- tehnično-tehnološki dejavniki,
- organizacijski dejavniki,
- človeški dejavniki,
- naravni dejavniki,
- družbeni dejavniki.

Med tehnično-tehnološke dejavnike uvrščamo tehnično delitev dela, tehnično opremljenost dela in naravo tehnološkega procesa.

Med organizacijske dejavnike sodijo izkoriščenost zmogljivosti, izkoriščenost delovnega časa, standardizacija in tipizacija, kooperacija, specializacija in drugi.

V zvezi s človeškim dejavnikom je smotrno še posebej izpostaviti strokovno usposobljenost in intenzivnost dela, ki je odvisna od motivacije. Za uspešno poslovanje je potrebna primerna kombinacija obojega. Z vidika produktivnosti ne koristi še tako usposobljen človek, če ves delovni čas ne počne ničesar. In še večja škoda je, če nekdo zagnano počne napačne stvari. Vsi ti dejavniki nakazujejo, kako je treba presojati uspešnost poslovanja v tistem sklopu, ki je odvisen od produktivnosti dela. Opredelitev teh dejavnikov je namreč izhodišče za kazalnike, ki jih je mogoče oblikovati za celovito presojanje poslovanja in njegove uspešnosti (Tekavčič 2002, 669).

2.8.2 *Ekonomičnost kot kazalnik uspešnosti*

Ekonomičnost je v nasprotju s produktivnostjo dela, ki količino ustvarjenih poslovnih učinkov primerja izključno s porabo potrebnega delovnega časa. Ekonomičnost je kazalnik, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvin poslovnega procesa. Ker je takšna opredelitev ekonomičnosti za potrebe praktičnega merjenja neustrezna, ekonomičnost opredelimo z razmerjem med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški ali z ustreznim recipročnim kazalnikom (Tekavčič 2002).

Ekonomičnost se poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov ali če se zmanjšajo stroški na enoto poslovnega učinka (Tekavčič 2002).

Z vidika zagotavljanja preglednejše analize ekonomičnosti lahko izračunamo tudi delne kazalnike, na primer razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, med prihodki od financiranja in odhodki od financiranja ter med izrednimi prihodki in odhodki (Tekavčič 2002).

Med dejavnike, ki vplivajo na ekonomičnost poslovanja, sodijo vsi tisti, ki vplivajo na produktivnost, poleg njih pa še tisti, ki vplivajo na cene poslovnih učinkov in prvin poslovnega procesa. Temu je treba dodati še dejavnike, ki vplivajo na racionalnost trošenja prvin poslovnega procesa, torej na izkoriščenost delovnega časa, opreme in materiala (Tekavčič 2002).

Analiza ekonomičnosti je v podjetju priporočljiva tudi zato, ker že kaže, kako na poslovanje podjetja vplivajo dejavniki, na katere podjetje nima neposrednega vpliva. Ekonomičnost, opredeljena z razmerjem med prihodki in odhodki, je namreč močno odvisna od gibanja tržnih cen. Tako lahko neugodna inflacijska gibanja ali recesija na trgu popolnoma izničijo ugodne učinke povečanja produktivnosti dela in racionalnejšega trošenja poslovnih prvin (Tekavčič 2002).

Podjetje, ki je na primer močno povečalo produktivnost dela, skrajšalo proizvodne čase, povečalo izkoriščenost opreme in zmanjšalo izmet, hkrati pa sklenilo tudi vrsto pogodb, ki so pripeljale do večjega obsega prodaje, se lahko znajde v razmerah, ko cene poslovnih prvin, ki jih pretežno uporablja pri svojem poslovanju, zaradi ukrepov ekonomske politike skokovito narastejo, medtem ko cene poslovnih učinkov ostanejo skorajda nespremenjene. Kaj to v praksi pomeni z vidika učinkovitosti poslovanja podjetja? Podjetje je nedvomno izboljšalo poslovne izide v tistem delu, ki je odvisen od notranjih okoliščin in prizadevanj, vendar so razmere v poslovnem okolju hkrati povzročile nadvse neugodne razmere. Cenovna politika na trgu je negativno vplivala na podjetje, tako da so neugodni učinki cen, na katere podjetje ni imelo vpliva, celo presegli ugodne učinke boljših fizičnih kazalnikov poslovanja znotraj podjetja in je prišlo do manjšega dobička in ekonomičnosti ter posledično rentabilnosti podjetja (Tekavčič 2002).

2.8.3 Rentabilnost poslovanja

Rentabilnost poslovanja opredeljuje razmerje med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom (dobičkonosnost kapitala). Z analizo rentabilnosti poslovanja naj bi organizacija pridobila odgovore na naslednja vprašanja (MBA Projects 2014):

- Ali je ustvarjen dobiček zadosten za organizacijo?
- Kakšno stopnjo donosa predstavlja ustvarjeni dobiček?
- Kakšna je stopnja dobička v posameznih segmentih organizacije?
- Kakšna je stopnja donosnosti kapitala?

Pa vendar je treba z vidika rentabilnosti opredeliti tudi dejavnike, ki vplivajo na hitrost obračanja sredstev. Pri tem je manj pomembno, kako hitro se obračajo osnovna sredstva (stroji in oprema), saj je ta hitrost odvisna predvsem od računovodske politike v zvezi z določanjem amortizacijskih stopenj. Pomembneje je upoštevati, kako hitro prehajajo obratna sredstva iz ene pojavnosti v drugo. Obratna sredstva so sredstva, ki nenehno krožijo, se obračajo, so zdaj v eni, zdaj v drugi obliki. Iz denarne oblike prehajajo v obliko zalog materiala in surovin, iz te v obliko nedokončanega proizvodnje in zalog polizdelkov, pa nato v obliko zalog končnih proizvodov ali procesov, iz njih v terjatve do kupcev in končno spet v denarno obliko. Hitrost celotnega obrata je odvisna od dejavnikov, ki vplivajo na to, koliko časa so obratna sredstva v posamezni obliki. Na čas vezave v obliki zalog materiala in surovin vplivajo razmere na nabavnem trgu in organiziranost dela nabavne službe. Faza nedokončanega proizvodnje je odvisna od narave tehnološkega procesa in organiziranosti v proizvodnji. Čas vezave v obliki končnih proizvodov in procesov je odvisen od razmer na prodajnem trgu in organizacije prodajne organizacijske enote, to pa so tudi dejavniki, ki poleg načina izterjave vplivajo na dolžino vezave obratnih sredstev v obliki terjatev do kupcev (Tekavčič 2002).

Na osnovi proučevanja lahko ugotovimo, da na rentabilnost vplivajo različni dejavniki hitrosti obračanja sredstev. Ti dejavniki predstavljajo, tako kot velja za dejavnike produktivnosti dela in ekonomičnosti, odlično izhodišče za oblikovanje številnih nefinančnih kazalnikov, s katerimi je mogoče presojati uspešnost poslovanja.

2.9 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je želja vsakega posameznika in kaže na to, da se želimo izogniti nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki začetek velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato je ključnega pomena, da ljudem ne vzbujamo napačnih pričakovanj, obljub, nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti. Zato zadovoljstvo lahko razumemo kot sredstvo za doseganje boljših izidov, če bi bile obljube vedno izpolnjene (Možina, Rozman in Glas 2002, 477).

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko proučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali z nadzorom. Za ugotavljanje zadovoljstva pri delu lahko uporabimo različne obrazce, ki jih zaposleni izpolnijo (Treven 1998).

Na stopnjo zadovoljstva vplivajo štirje dejavniki (George in Jones 1999, 78):

- osebnost,
- delovne vrednote,
- delovne razmere,
- družbeni vpliv.

Po Pogačniku (1997) so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu: narava dela, osebnost, družbeni vpliv in vrednote.

Vrednote so eden najpomembnejših načinov izražanja človekovih motivov (npr.: resnica, lepota, dobrot). So temeljne dimenzije presojanja sveta in kot take ne morejo biti same predmet presoje. Ne moremo odgovoriti na vprašanje, ali je pomembnejša resnica ali lepota, saj ne obstaja nobeno višje merilo ali super vrednota, ki bi omogočila to presojo (Pogačnik 1997).

Delovne vrednote so povezane z motiviranjem, kar pomeni, da naj bi poslovodstvo organizacije pri kadrovanju, vodenju in motiviranju upoštevalo vrednote, ki jih sodelavci pričakujejo od dela. Delovne vrednote so razmeroma trajne in se nanašajo bolj na posameznika kot na konkretno delo (Rozman 1996).

Pomemben dejavnik delovnega zadovoljstva je tudi sama osebnost in z njo povezan način razmišljanja, čustvovanja in obnašanja posameznika. Posameznikova osebnost ima vpliv na stopnjo pozitivnih ali negativnih misli in čustev o delu. Osebnost posameznika je genetsko pogojena. Zaradi tega so se raziskovalci tega področja lotili proučevanja, koliko vpliva dedovana osebnost na zadovoljstvo pri delu. Ugotovili so, da ima posameznikova osebnost (deloma podedovana) 30-odstoten vpliv na izbiro delovnega mesta. Ljudje so si prizadevali za to, da so si našli zaposlitev, prilagojeno svoji osebnosti. Iz tega bi lahko sklepali, da na del zadovoljstva pri delu ni mogoče vplivati. Ravnalcem se zaradi tega ne bi bilo več treba obremenjevati z nivoji delovnega zadovoljstva svojih podrejenih. Vendar to ne drži popolnoma. Na razpolago je še vedno 70-odstotni vpliv na delovno zadovoljstvo, na katerega lahko in morajo vplivati ravnalci (George in Jones 1996, 79).

Psihologi so dognali, da obstaja mnogo osebnostnih značilnosti, ki razlikujejo eno osebo od druge. Raziskovalci so v zadnjih letih izluščili pet osnovnih značilnosti, ki so še posebej pomembne za motiviranost zaposlenih in uspešno delovanje podjetja. Ker je teh pet

značilnosti tako pomembnih in trenutno najbolj pritegujejo pozornost, so jih začeli označevati kar z »velikih pet« osebnostnih značilnosti. Te značilnosti so (Moorhead in Griffin 1998, 93):

- naklonjenost (sposobnost razumevanja z drugimi, biti kooperativen, razumevajoč);
- skrbnost (sposobnost osredotočenja na zastavljene smotre in cilje, biti sistematičen, organiziran);
- negativna čustvenost (tisti, ki so manj negativno čustveni, so umirjeni, zanesljivi);
- usmerjenost navzven (tisti, ki so družabni, zgovorni, odprti za nova razmerja);
- odprtost (sposobnost sprejemanja novih idej).

Pink (2011, 207) navaja, da na motiviranost vplivajo naslednji trije dejavniki: samostojnost, dovršenost in smisel.

Dogajanje na delovnem mestu je sestavljeno iz vplivov samega dela, delovnih pogojev in drugih delovnih vplivov (npr. zanesljivost zaposlitve). Delovno okolje je eden najbolj vplivnih dejavnikov zadovoljstva pri delu (Florida 2005, 59).

2.10 Zadovoljstvo zaposlenih

Organizacije se na svoje, notranje in zunanje težave odzivajo na različne načine, kar se odraža v različnih ravneh organizacijske kulture. Organizacijska kultura predstavlja še en zelo pomemben dejavnik za udeležence organizacije. Služi zmanjšanju strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil veliko mero strahu. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi ter smotrih in ciljih, kako komunicirati s sodelavci in se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, posameznik pridobi tudi s tem, kako izbrati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne, in ugotovi, čemu je pomembno namenjati pozornost. Hkrati s tem pridobi tudi vrsto meril, ki mu omogočajo oblikovati ustrezno reakcijo na najrazličnejše dražljaje iz okolja (Andolšek-Mesner 1995).

Zadovoljstvo zaposlenih z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je izid posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri organizacijski klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih (Splošna bolnišnica Brežice 2014).

2.11 Organizacijska klima

Organizacijska klima se po navadi 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. Vsaki zaposleni si ustvari svojo subjektivno podobo o organizaciji, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, informacije kot tudi organizacijska kultura. Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto (Splošna bolnišnica Brežice 2014).

Organizacijsko klimo definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, in vplivajo na motivacijo in vedenje zaposlenih. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime (Biro Praxis 2014):

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave;
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani v organizaciji, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma resničnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizaciji do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske smotre in cilje kot tudi kakovost delovnega okolja.

Organizacijska klima ima poleg organizacijske kulture velik pomen ne le za učenje in usposabljanje v organizaciji, temveč tudi sam vpliv na delo (Šimberova 2007, 2).

Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem v organizaciji. Motivirani in zadovoljni zaposleni so danes tisti dejavnik, ki uspešnejše organizacije loči od manj uspešnih. Za vsako organizacijo je pomembna dobra organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Ljudje, ki se med seboj razumejo, verjamejo v organizacijo, so ji zvesti in si zato želijo biti uspešnejši. *Tisti zaposleni, ki so zadovoljni in motivirani, prinašajo pozitivno poslovanje in s tem povezano donosnost podjetja, z opravljanjem nalog uresničujejo smotre in cilje organizacije in vplivajo na uspešnost organizacije.* Organizacijska klima kot psihološka izgradnja sistema je nekaj krhkega v celotni organizaciji in zato zahteva posebno previdnost. Razvoj zelene organizacijske klime je dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo. Skladno s poslanstvom in vizijo organizacije je treba ustvariti in gojiti primerno organizacijsko klimo, zato je ključnega pomena, da se redno izvaja raziskovanje organizacijske klime *in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji*. Merjenje organizacijske klime je diagnostični pripomoček, ki nam pomaga pri usmerjanju pozornosti na področja, ki jih zaposleni zaznavajo kot kritična, ter služi kot kompas za delo v prihodnje (Organizacijska klima 2014).

Pri pripravi predpisov je treba upoštevati, za kakšno družbeno skupnosti se sprejemajo posamezne regulacije in da preprosto kopiranje predpisov ni smiselno, saj ne zajame bistvenih elementov, ki jih je treba opredeliti v posamezni družbeni skupnosti s povsem drugačno

organizacijsko kulturo. Zaradi neustreznih predpisov na določenem sektorju ali bistvenem gospodarskem področju (finančnem sektorju) se lahko sproži učinek domin in privede do postopne recesije tako na državni ali globalni kakor tudi na lokalni ravni (Pucelj in Pirc 2009).

Po Puclju (2012) je priprava predpisov dolgotrajen proces, s katerim se definirajo določeni postopki, načini dela, omejitve in tudi sankcije kot posledice neizpolnjevanja obveznosti. Pri pripravi predpisov je vse več poudarka na pripravi predpisov, ki se nanašajo na varnost tako ali drugače (varovanje okolja, varnost izdelkov, varnost delavcev, varnost potrošnikov, varnost v prometu, varnost v proizvodnji in gradnji ipd.). Ker je vse več poudarka na področju zagotavljanja varnosti v najširšem smislu, se pri tem dviguje zavedanje ljudi o pomenu zdravja za slehernega posameznika.

2.12 Kazalniki negativnega zdravstvenega stanja

Varnost in zdravje pri delu je ekonomska kategorija, ki odločilno vpliva na gospodarjenje družbe kot celote. Kot ekonomska kategorija se ravna po zakonitostih ekonomije in z vidika gospodarjenja predstavlja vlaganje v varnost in zdravje pri delu, ki je namenjeno prav zmanjšanju ekonomskih obremenitev zaradi nezgod in zdravstvenih okvar (Gspan in Jug 1993).

Z vidika varovanja zdravja pri delu je treba na delovnih mestih delo organizirati na tak način, da se povečajo tako kakovost dela kot ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, kar posledično vpliva tudi na večjo produktivnost (Eurofond 2005).

Med dejavnike, ki kažejo na kakovostne življenjske in delovne pogoje, uvrščamo:

- kakovost družbenih odnosov na delu, kot so priznanje za delo, spoštovanje, pozornost, informacije, socialni dialog in sodelovanje pri odločanju;
- kakovost vsebine dela: avtonomija, različnost zadolžitev, stopnja odgovornosti;
- kakovost fizičnega okolja: varnost in fizične značilnosti delovnega okolja;
- kakovost menedžmenta dela: kakovost dodeljenih nalog, sposobnost organizacije pri premagovanju ovir, usmerjenost k napredku organizacije;
- možnosti za strokovni razvoj in samouresničitev: izobraževanje, učenje na izkušnjah, pridobivanje pristojnosti (Falzon idr. 2012, 3856);
- usklajevanje strokovnega in osebnega življenja, delovni čas, dostop do vsakodnevnih storitev, povezanih z osebnim življenjem.

Po Butini (2008) predstavlja zdravje in dobro počutje delavcev pri delu pomemben dejavnik produktivnosti, zato je naloga delodajalca poiskati pravo mero varnosti pri delu, ki zahteva vključitev celotnega strokovnega tima. Odsotnosti delavcev z dela zaradi delovnih nezgod ali bolezni, povezanih z delom, vpliva na moteno delovanje v proizvodnji in ustvarja dodatne stroške delodajalcu. Delovni pogoji za varno in zdravo delo: fizične in zdravstvene razmere

imajo pomembno vlogo pri povečanju kakovosti delovnih pogojev (Erdem 2014, 535).

Poškodbe, ki nastanejo pri delu, ali zdravstvene okvare, poklicne bolezni in bolezni, povezane z delom, predstavljajo veliko ekonomsko breme tako za delodajalce kot za sodelavce kakor tudi za družbo nasploh. Nekateri stroški, ki so posledica delovnih nezgod, na primer izgubljeni delovni dnevi ali izgubljeni dohodek, so lahko prepoznavni in merljivi v denarju. Pretežno so posledice nezgod ali poškodb pri delu prikrite in jih je težko oceniti. Težko je na primer oceniti ekonomski učinek, ki ga ima nezgoda pri delu na ugled organizacije, pri kateri je nastala, cena trpljenja, ki jo plačata poškodovani delavec in njegova družina, pa je še težje merljiva. Po mnenju strokovnjakov države članice EU porabijo za stroške, povezane z nezgodami pri delu, od 1 do 3 % bruto domačega proizvoda (Butina 2008).

Kot je bila v preteklih petdesetih letih ekonomska znanost prevladujoči način napredka v gospodarstvu, je v času hitrih sprememb področje organizacijskih znanosti tisti dejavniki, ki lahko bistveno vpliva na obvladovanje delovnih procesov in s tem na gospodarsko uspešnost (Pucelj in Pirc 2009).

Veliko podjetij v finančnih težavah, še posebej v času recesije, skuša prav na račun izdatkov za varnost pri delu izboljšati svoj finančni položaj. Predvsem tista podjetja, ki si prizadevajo za doseganje dobička in ga dosegajo tudi na ta način, da kršijo predpise. Taka podjetja uporabljajo zastarele in zdravju pogosto škodljive tehnološke postopke in ne upoštevajo njihovih vplivov na zdravje sodelavcev in vplivov na poslovno, družbeno in naravno okolje. Tako ravnanje deluje kratkotrajno in je nevarno. Podcenjevanje varnosti pri delu ne ogroža le delavcev, temveč zmanjšuje učinkovitost celotne organizacije. Delavci so dokazano uspešnejši, če delajo v boljših in varnejših razmerah (Svetic 1998).

Za uspešno opravljanje dela morajo imeti zaposleni tudi prilagojene duševne in telesne sposobnosti. Telesna zmogljivost se odraža predvsem kot mišična moč, motorične zmogljivosti ter zmogljivost obtočil in čutil. Duševne sposobnosti se odražajo kot motiviranost za delo, sodelavčevo znanje in zmožnosti. Tudi zrelost osebnosti se odraža kot duševna sposobnost za opravljanje dela (Bilban 1999).

Po Bilbanu (1999) so za delovno mesto izoblikovane zahteve, ki naj bi jih izpolnjeval sodelavec, ko začne opravljati naloge. Tako naj bi bil sposoben obvladovati:

- telesne obremenitve;
- statične obremenitve;
- dinamične obremenitve (ponavljajoči se hitri gibi);
- duševne obremenitve (stres);
- intelektualne obremenitve (raziskave);
- psihosenzorne obremenitve (delo z računalnikom);
- psihomotorne obremenitve (preskakovanje višine);

- obremenitve poslovnega, družbenega in naravnega okolja na delovnem mestu;
- delovne razmere;
- tehnične obremenitve;
- psihosocialne obremenitve;
- družbenoekonomske obremenitve.

Delovno mesto je s svojimi zahtevami postavljeno kot izziv sodelavcu – ali zna, zmore in hoče opravljati delo, ki ga narekuje posamezno delovno mesto. Tako zahteve delovnega mesta kot sposobnosti sodelavca naj bi se ujemale in bile v dinamičnem ravnovesju, da lahko govorimo o osnovnih izhodiščih za oblikovanje varnega dela (Bilban 1999), takšnega, ki preprečuje nastanek bolezni.

V času bolezni je porušena integracija in koordinacija funkcij organizma in človek ni sposoben učinkovito izvajati dejavnosti na delovnem mestu. Med vplive poslovnega, družbenega in naravnega okolja in bolezenski proces so vstavljene fiziološko koordinirane adaptacije organizma. Človek se različno odziva na različne obremenitve življenjskega okolja. Kako se bo odzval, je odvisno od podedovanih in pridobljenih telesnih značilnosti posameznika (Bilban 1999).

Po Bilbanu (1999) so kazalniki, ki negativno vplivajo na zdravje sodelavcev, zlasti naslednji:

- slabo počutje,
- nezadovoljstvo,
- utrujenost,
- skupna odsotnost z dela,
- bolniški dopust,
- poškodbe pri delu,
- poklicne bolezni,
- invalidnost,
- specifična umrljivost.

Utrujenost, kot eden izmed kazalnikov, ki negativno vpliva na zdravje ljudi, je neprijetni telesni občutek, ki preprečuje, da bi delo opravljali z enako intenzivnostjo. Utrujen človek ne dosega predvidenega delovnega učinka, lahko postane razdražljiv, kar hitreje vodi v medsebojne konflikte in do večjih stresnih situacij. Kot na primer v bančnem sektorju, kjer so stresne situacije povezane z negotovostjo o prihodnosti zaposlenih, še posebej v času združevanja bank, pričakovanju vršnih menedžerjev do zaposlenih, kar povzroča pritisk v glavah zaposlenih (Joshi in Goyal 2012, 26).

Kazalniki, ki negativno vplivajo na zdravje delavcev, zmanjšujejo delovno učinkovitost in povečujejo tveganje za napake, ki se lahko pojavijo pri delu. Odsotnost zaradi poškodb pri delu ali zdravstvenih težav običajno vodi do težav pri organiziranosti dela (pomanjkanje

razpoložljive delovne sile). Zato je zagotavljanje pogojev delovnega mesta, ki omogočajo varno in zdravo delo v organizaciji pomembno, saj izboljšujejo zadovoljstvo pri delu kakor tudi fizične delovne pogoje in izboljšujejo timsko delo (Dielemen in Harnmeijer 2006, 13).

2.13 Varnostna kultura v dejavnosti bančništva

Varnost je eden izmed dejavnikov kakovosti. To je stanje, v katerem je tveganje (rizik) za osebo in škodo na stvareh, ne glede na to, kje lahko škoda nastane, omejeno na sprejemljivo in natančno vnaprej definirano mejo (Drusany 1999).

Leta 1921 je Lillian Gilbreith objavila knjigo »Psychology of management«, v kateri poudarja, da je človekovo delo treba oblikovati tako, da mu takrat, ko ga opravlja, predstavlja zadovoljstvo. Moderna behavioristična znanost podpira idejo o zadovoljstvu na delu kot dejavniku velikega pomena, ki podpira večjo motiviranost izvajalca k boljšemu, kakovostnejšemu in produktivnejšemu delu (Vila 1994).

Po izidih raziskovanja teoretičnih izhodišč za varnostno kulturo v bankah ugotovimo, da je gradiva na tem področju malo. Izsledki kažejo, da se v bankah ukvarjajo predvsem z:

- varnostjo naložb (sredstva);
- varovanjem premoženja (tehnološki postopki in objekti).

V bančništvu je v ospredju izražen finančni vidik poslovanja in človek, ki ustvarja donosnost z razvojem postopkov. Pri izvajanju postopkov se velikokrat pozablja na izvajalce postopkov z vidika varnosti in zdravja pri delu. Zaradi zelo dinamičnega poslovnega, družbenega in naravnega okolja (notranjega in zunanjega) se v bančnem sektorju pri zaposlenih ustvarjajo časovni pritiski in visoke zahtevnosti za opravljanje storitve. Ti vplivni dejavniki povzročajo dodaten stres pri delu. Povečan stres pri delu se odraža v večji odsotnosti zaposlenih, v nezadovoljstvu z delovnimi pogoji.

Za razvijanje varnostno kulture v bančnem sektorju je potrebno pripraviti merila za merjenje in stalno spremljanje razvoja. Merjenje varnostne kulture naj bi bilo v sklopu meritev organizacijske kulture, zato, da bi lahko pozitivno vplivali na varnost in zdravje ljudi.

2.14 Delovni pogoji in vpliv zdravstvenega absentizma na uspešnost poslovanja v bančnem sektorju

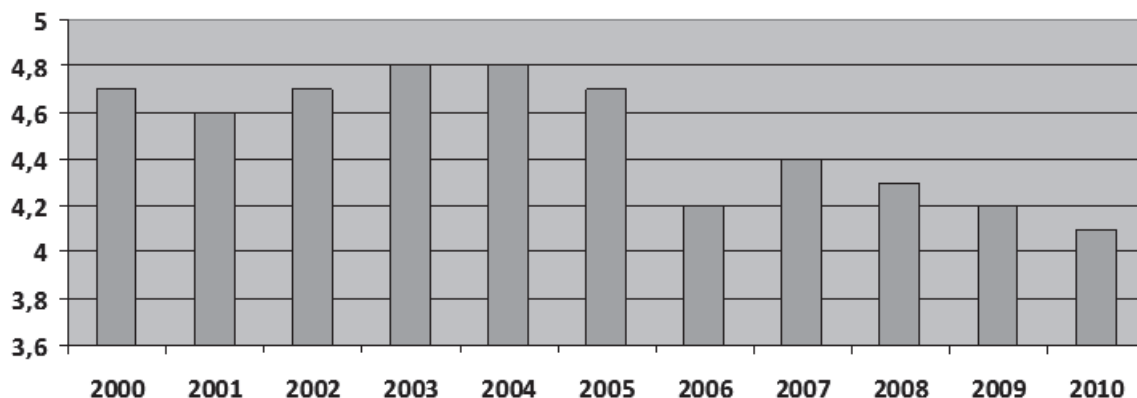
Evropska raziskava o delovnih razmerah, ki jo Fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer opravi vsakih pet let od leta 1990 dalje, zagotavlja edinstven vpogled v vprašanja kakovosti dela. Raziskava je že četrta po vrsti in predstavlja stališča delavcev o široki vrsti tem, med katerimi so organiziranje dela, delovni čas, enake možnosti, usposabljanje, zdravje in dobro počutje ter zadovoljstvo pri delu. Opravljeno je bilo skoraj

30.000 intervjujev z delavci iz 27 držav EU, pa tudi iz Turčije, Hrvaške, Švice in Norveške v obdobju med letom 2000 in 2005 (Eurofond 2005).

Zaznana težava, ki jo nameravamo raziskati, je pojav zdravstvenega absentizma in njegov vpliv na donosnost v bančnem sektorju. Po podatkih, ki jih beleži Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, odstotek izgubljenih delovnih dni zaradi začasne zadržanosti z dela predstavlja 3,8 % vseh delovnih dni, število izgubljenih delovnih dni na enega zaposlenega pa znaša 14 % (Bagari in Butala 2005).

Absentizem predstavlja v Sloveniji resen družbeni, organizacijski in pravni problem, saj letno evidentiramo 10 do 11 milijonov izgubljenih delovnih dni, kar pomeni, da izostane z dela zaradi bolezni ali poškodb dnevno približno 38.500–39.000 ljudi (Vučkovič 2010).

Kot je razvidno s slike 2, je od leta 2000 do leta 2010 odstotek bolniškega dopusta (ta nam pove, kolikšen je odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega) sicer nekoliko upadel, vendar pa se tako na državni ravni kot na ravni posameznih delovnih organizacij še vedno premalo posvečajo omenjeni problematiki.



Slika 2: Odstotek bolniškega dopusta za vse zaposlene v Sloveniji od leta 2000 do 2010

Vir: Vučkovič 2010, 4.

Poleg tega naj bi absentizem v času recesije, v kateri še vedno smo, upadel, ker se zaposleni bojijo, da bodo izgubili službo, če bodo izostajali z dela. Tako je v porastu prezentizem. Gre za pojav, ko so zaposleni prisotni na delovnem mestu, čeprav bi zaradi bolezni ali drugih razlogov morali biti doma. Njihova produktivnost je nižja, možnost napak in nesreč pri delu pa veliko večja, kot če bi bili popolnoma zdravi (IVZ 2006).

Po podatkih Zavoda za zdravstveno zavarovanje najvišji odstotek izgubljenih koledarskih dni nastane zaradi bolezni mišično-kostnega sistema in vezivnega tkiva, sledijo poškodbe in zastrupitve izven dela, bolezni dihal, poškodbe in zastrupitve pri delu ter duševne in vedenjske motnje (Vučkovič 2010).

Zaradi različne gospodarske razvitosti, strukture gospodarstva in kulturoloških navad prihaja

v slovenskih pokrajinah do pomembnih razlik v odstotku bolniškega dopusta. Najvišji odstotek bolniškega dopusta so tako po podatkih Inštituta za varovanje zdravja republike Slovenije v leti 2010 zabeležili v celjski regiji (4,8 %), najnižjega pa v zdravstvenih regijah Gorica, Kranj in Ljubljana (3,7 %) (IVZ 2006).

Do razlik v odstotku bolniškega dopusta prihaja tudi med spoloma, in sicer ženske več izostajajo z dela, pogosto zaradi nege družinskih članov. Po podatkih Inštituta za varovanje zdravja je leta 2010 odstotek bolniškega dopusta za ženske znašal 4,8 %, za moške pa samo 3,5 %. Vendar pa so ženske v povprečju odsotne krajši čas kot moški (IVZ 2006).

Ker absentizem predstavlja pereč problem ne samo na ravni podjetja, ampak tudi na ravni celotne države, raziskovalci že več desetletij preučujejo ta pojav in prišli so do zanimivih ugotovitev:

- absentizem se s starostjo zmanjšuje (starejši naj bi znali bolje organizirati svoj čas);
- kadilci so odsotni več kot nekadilci;
- več absentizma je pri pomanjkanju telesnih dejavnosti;
- manj odsotni so ljudje, ki so zadovoljni s svojim delom;
- odsotnost se v času večje brezposelnosti zmanjša (zaposleni, ki se bojijo izgube dela v času večje nezaposlenosti, samodejno prilagodijo svoje vedenje tako, da zmanjšajo odsotnost, saj delodajalci v času recesije raje odpuščajo delavce, ki so bolj nagnjeni k absentizmu);
- stopnja absentizma je močno odvisna od tega, kakšen je odnos do tega pojava v določenem poslovnem, družbenem in naravnem okolju (podjetju, državi), od t. i. kulture odsotnosti (Vučkovič 2010).

Zaradi številnih dejavnikov, ki vplivajo na višino bolniškega dopusta, je treba ukrepati na vseh področjih naše skupnosti na družbeni ravni (zakonodaja, zdravstvo, razvitost, odnos do dela ipd.) na ravni podjetja (panoga, organiziranje dela, varnosti ipd.), delovnega mesta in posameznika (Bilban 2007). Čeprav delodajalec z uvedbo ustreznih ukrepov v podjetju lahko pomembno vpliva na zmanjšanje absentizma, del odgovornosti leži tudi na posamezniku. Vsi ukrepi, ki jih bo uvedel delodajalec, bodo zaman, če zaposleni pri tem ne bodo aktivno sodelovali (Bilban 2007).

Kot zelo uspešen ukrep za zmanjševanje absentizma na delovnem mestu se je izkazala promocija zdravja na delovnem mestu. Gre za skupna prizadevanja delodajalcev, sodelavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu, kar dosežemo s kombinacijo izboljšanja organizacije dela in delovnega okolja, s spodbujanjem sodelavcev, da se udeležujejo športnih dejavnosti, z omogočanjem izbire zdravega načina življenja in s spodbujanjem osebnostnega razvoja. Cilj in smoter teh dejavnosti je zagotavljanje zdravega in varnega okolja, ohranjanje delovne zmožnosti in zmanjšanje prezgodnje upokojitve. Pomembno je poudariti, da se na ta način preprečita pretirana odsotnost z dela zaradi bolezni

in nastanek poškodb pri delu. Pomembno sodelujejo tudi njihovi predstavniki, saj je brez aktivnega sodelovanja vseh udeležencev kakršen koli trud strokovnjakov brez pomena (OSHA 2010; Bilban 2007).

V okviru promocije zdravja je pomembno, da se zaposleni zavedajo (OSHA 2010), da je:

- življenjski slog zasebna stvar posameznika. V delovni organizaciji lahko spodbujajo k spremembi vedenja, nihče pa ne more posameznika k temu prisiliti, razen če ne škoduje drugim;
- udeležba v kateri koli dejavnosti promocije zdravja pri delu je prostovoljna. Zdrav način življenja mora biti v interesu posameznika;
- za promocijo zdravja na delovnem mestu je potrebna dejavna zavezanost obeh strani: delodajalcev, ki morajo zagotavljati zdrave organizacijske in okoljske razmere, ter sodelavcev, ki morajo dejavno sodelovati v programu promocije zdravja na delovnem mestu.

Po podatkih evropske raziskave, ki jo je opravil Eurofond in jo bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili, se Evropejci na delovnem mestu počutijo dobro, čeprav je delo vedno bolj stresno in je časovnih rokov več. 80 % sodelavcev meni, da so zadovoljni z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, čeprav več kot 44 % tistih, ki delajo več – več kot 48 ur tedensko – navaja, da niso zadovoljni z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. Okoli 5 % sodelavcev meni, da so doživeli nasilje, ustrahovanje ali nadlegovanje na delovnem mestu.

Pri sodelavcih v izobraževalnem in zdravstvenem sektorju obstaja šestkrat večja verjetnost, da so doživeli grožnjo fizičnega nasilja, kot pri delavcih v proizvodnem sektorju. 78 % evropskih sodelavcev je zaposlenih na podlagi pogodbe za nedoločen čas ali okvirnega sporazuma, sklenjenega za nedoločen čas (Eurofond 2005).

Storitveni sektor je največji sektor v EU-27 in še naprej raste: v njem je zaposlenih okoli 66 % sodelavcev v EU. Visoko kvalificirana delovna mesta (pri proizvodnji in pisarnah) predstavljajo več kot polovico (55 %) vseh delovnih mest v Evropi. Četrtnina vseh sodelavcev meni, da morajo delati s hitrim tempom stalno ali večino časa. Več kot 60 % sodelavcev lahko izbere ali spremeni vrstni red opravljanja delovnih nalog, hitrost dela ali svoje delovne metode (Eurofond 2005).

Politika razvoja kadrov je pomembna za vsako uspešno organizacijo, saj so le-ti vir konkurenčne prednosti. Za doseganje ustrezne ravni znanja, je potrebno zagotoviti redno usposabljanje kadrov.

Sodelavci, ki so zaposleni v javnem sektorju, imajo dvakrat več možnosti za usposabljanje kot sodelavci v zasebnem sektorju (41 % oziroma 21 %). Medtem ko moški v plačanem delovnem razmerju delajo več kot ženske v vseh državah, pa ženske delajo več ur kot moški,

če upoštevamo plačane in neplačane delovne ure (Eurofond 2005).

Delo na daljavo ostaja manj pomembno: manj kot 2 % sodelavcev opravlja delo na daljavo s polnim delovnim časom. Dodatni 4 % sodelavcev opravljajo delo na daljavo občasno (med četrt in tri četrt časa).

Podatki raziskave kažejo na dve najpogostejši tveganji zdravja na delovnem mestu za moške in ženske, to so ponavljajoči se gibi dlani/rok in delo v prisilnih ali utrujajočih držah. Več kot 62 % sodelavcev dela ponavljajoče se gibe dlani/rok četrt ali več delovnega časa, medtem ko jih 46 % dela v prisilnih ali utrujajočih držah. Četrtnina sodelavcev vsaj nekaj časa dela zunaj prostorov svojega podjetja; sodelavci tako delo običajno povezujejo z višjo stopnjo tveganja za svoje zdravje in varnost. Obstaja večja verjetnost, da bodo nizko plačana dela opravljale ženske kot moški, deloma zato, ker pogosteje delajo s polovičnim delovnim časom. Sodelavci s polovičnim delovnim časom in sodelavci, zaposleni za določen čas, imajo manjšo možnost usposabljanja kot sodelavci, ki delajo s polnim delovnim časom in so zaposleni za nedoločen čas – 25 % sodelavcev s polovičnim delovnim časom in 23 % sodelavcev, zaposlenih za določen čas, je bilo deležnih usposabljanja – v primerjavi s 30 % sodelavcev, ki delajo s polnim delovnim časom in so zaposleni za nedoločen čas (Eurofond 2005).

Kljub zaznamim dramatičnim spremembam pri evropski delovni sili v zadnjih petih letih, kot posledici pristopa novih 10 držav članic, povečanja netradicionalnih oblik zaposlovanja, kot sta delo s polovičnim delovnim časom in začasno delo, in večjega števila žensk, ki vstopajo na trg dela, ugotovitve iz četrte evropske raziskave o delovnih razmerah kažejo, da so delovne razmere ostale razmeroma stabilne (Eurofond 2005).

Delovni čas zaposlenih je potrebno prilagoditi zahtevnosti delovnega mesta. Posledice zahtev delovnega mesta in neskladja kadrovske zmogljivosti se kažejo v slabih medsebojnih odnosih, nesrečah pri delu in bolezni. Zelo pomembno je torej pravilno ovrednotiti dolžino delovnega časa.

Od leta 1991 se je dolžina delovnega tedna v EU stalno krajšala (Eurofond 2005). Ta trend se je spremenil leta 2005, po pristopu novih držav članic, kjer je povprečen delovni čas daljši. Kljub temu pa se je tudi v novih državah članicah delež ljudi, ki delajo več kot 41 ur na teden, zmanjšal od leta 2001, delež ljudi, ki delajo manj ur, pa se postopoma povečuje. Na splošno imajo vzhodne in južne evropske države daljše delovne dni in delovne tedne, medtem ko imajo srednje in severne evropske države krajši delovni čas in delovne tedne. Za Nizozemsko je značilno, da ima izrazito pogostnost dela s polovičnim delovnim časom in posledično najkrajši povprečni delovni čas na teden (Eurofond 2005).

Ugotovitve evropske raziskave kažejo, da standardni delovni čas ostaja norma za večino sodelavcev. Delež ljudi, ki delajo nestandardne delovnike (nočno delo ali delo ob koncu tedna), je rahlo upadel od leta 1995. Kljub temu nestandardni delovniki še vedno prevladujejo

v sektorjih gostinstva, kmetijstva ter prometa in komunikacij (Eurofond 2005).

Po podatkih četrte evropske raziskave je za delovni čas v Evropi značilna visoka stopnja rednega delovnega časa. V EU-27 se delovni čas za večino delovne sile giblje v okvirih petdnevnega in 40-urnega tedna, in sicer (Eurofond 2005) veljajo za sodelavce naslednje zakonitosti:

- 58 % jih dela enako število ur vsak dan;
- 74 % jih dela enako število dni vsak teden;
- 61 % ima fiksen čas začetka in konca dela.

V državah severne Evrope so urniki dela veliko bolj fleksibilni kot v južnoevropskih državah, in sicer (Eurofond 2005, 4):

- za 56 % vseh sodelavcev podjetja določajo ureditev njihovega delovnega časa brez možnosti sprememb;
- 9 % sodelavcev lahko izbira med različnimi fiksnimi urniki dela;
- 17 % sodelavcev lahko prilagodi svoj delovni čas v okviru določenih omejitev in v 18 % vseh primerov je delavec tisti, ki določi svoj delovni čas (na primer samozaposleni delavci);
- več kot 50 % sodelavcev na Nizozemskem in v skandinavskih državah lahko deloma prilagodi svoj delovni čas svojim posebnim potrebam, medtem ko ima to možnost manj kot 25 % sodelavcev v južno- in vzhodnoevropskih državah.

Intenzivnost dela, ki v praksi pomeni delo s kratkimi roki in hitrejšim tempom, konstantno narašča. V letu 2005 je 26 % delovne sile iz današnje EU-27 poročalo, da naj bi delali s hitrim tempom stalno ali pretežni del delovnega časa. V letu 1990 je 19 % delovne sile iz EU-12 delalo s hitrim tempom stalno ali pretežni del delovnega časa. Stopnje intenzivnosti dela so najvišje pri visokokvalificiranih proizvodnih sodelavcih. 33 % teh sodelavcev poroča, da delajo s hitrim tempom – in 37 % jih dela s kratkimi roki – vedno ali večino časa. Starejši sodelavci so manj izpostavljeni hitremu tempu dela kot mlajši (Eurofond 2005, 7).

Organizacije imajo moč in vire, da lahko nadzorujejo obremenjenost zaposlenih in pripomorejo k boljšemu počutju na delovnem mestu. Poleg osveščenosti posameznika o pokazateljih preobremenjenosti je vsekakor pomembna tudi dovezetnost posameznega zaposlenega za prepoznati le teh.

Raziskava Evropske agencije za izboljševanje delovnih in življenjskih razmer iz Dublina o delovnih razmerah v državah EU je za leto 2005 pokazala, da so delavke in delavci v Sloveniji na delu nadpovprečno obremenjeni (Eurofond 2005).

Po podatkih raziskave, v kateri je odgovorilo 800 slovenskih in 30.000 evropskih sodelavcev iz 27 držav EU, ki jih je leta 2005 anketirala Evropska agencija za izboljševanje delovnih in življenjskih razmer iz Dublina, je zaznano, da (Eurofond 2005):

- so razmere v Sloveniji enake evropskemu povprečju, nekje so boljše in nekje slabše. Izidi so slabši za vse nove države v EU, med njimi je Slovenija med boljšimi. Izidi brez dvoma odražajo, da se marsikje v novih državah članicah EU dela z zastarelo tehnologijo in da je organiziranje dela marsikje okostenelo;
- kar 45,6 % slovenskih sodelavcev verjame, da sta njihova zdravje in varnost ogrožena zaradi dela (v EU-27 le 28,6 %). Nekatere fizikalne obremenitve so na primer v Sloveniji enake kot v EU-27, druge pa bistveno slabše. Težave z vidom ima v Sloveniji 3-krat več sodelavcev kot v EU-27;
- v EU-27 le 22,5 % sodelavcev poroča o vsesplošni utrujenosti zaradi dela, v Sloveniji kar 41,4 %;
- o poškodbah zaradi dela poroča zgolj 9,7 % delavcev v EU-27 in kar 21,3 % slovenskih sodelavcev.

Dublinsko fundacijo je presenetilo zlasti, da so v Sloveniji psihosocialne obremenitve bistveno višje, kot veljajo za povprečje EU. O stresu zaradi dela poroča 22,3 % delavcev v EU-27 in kar 37,7 % slovenskih. Slovenski sodelavci so poročali o nadpovprečni stopnji nasilja, nadlegovanja in diskriminacije na delovnem mestu (OSHA 2009).

Tudi sicer slovenski sodelavci poročajo o bistveno pogostejših zdravstvenih težavah zaradi dela.

V preglednici 1 je podana analiza za Slovenijo v primerjavi z EU, in sicer na področju zdravja.

Preglednica 1: Analiza za Slovenijo v primerjavi z EU-27 – področje zdravja (2005)

<i>Kriterij</i>	<i>EU 27</i> v %	<i>SI</i> v %	<i>odklon</i> v %
Meni, da sta zdravje in varnost ogrožena zaradi dela.	28,6	45,6	159,4
Delo vpliva na zdravje.	35,4	62,3	176,0
Težave s sluhom.	7,2	17,5	243,1
Težave z vidom.	7,8	24,0	307,7
Težave s kožo.	6,6	14,6	221,2
Bolečine v hrbtu.	24,7	45,9	185,8
Glavoboli.	15,5	25,7	165,8
Bolečine v trebuhu.	5,8	7,1	122,4
Bolečine v mišicah.	22,8	38,2	167,5
Težave z dihanjem.	4,7	9,5	202,1
Obolenja srca.	2,4	5,8	241,7
Poškodba/e.	9,7	21,3	219,6
Stres.	22,3	37,7	169,1
Vsesplošna utrujenost.	22,5	41,4	184,0
Težave s spanjem	8,7	18,9	217,2

<i>Kriterij</i>	<i>EU 27</i> v %	<i>SI</i> v %	<i>odklon</i> v %
Alergije.	4,0	9,0	225,0
Anksioznost.	7,8	9,3	119,2
Razdražljivost.	10,5	24,3	231,4
Zmožen opravljati enako delo pri šestdesetih letih.	58,2	33,7	57,9
Odsoten zaradi zdravstvenih težav v preteklem letu.	22,9	28,3	123,6

Vir: Pucelj 2012.

Izidi kažejo, da delež evropske delovne sile, zaposlene v tradicionalno fizično zahtevnih sektorjih, kot sta proizvodnja in kmetijstvo, upada; kljub temu pa raziskava odkriva določena fizična tveganja, ki so še zmeraj prisotna: določeni kazalniki so se izboljšali, drugi pa so se poslabšali, čeprav le rahlo, in sicer (Eurofond 2005):

- delež sodelavcev, ki poročajo o ponavljajočih se gibih dlani ali rok, se je povečal za štiri odstotne točke. To je najpogosteje navedeno fizično tveganje, pri čemer 62 % delovnega prebivalstva poroča o izpostavljenosti četrtino ali več časa;
- 46 % sodelavcev poroča, da delajo v prisilnih ali utrujajočih držah vsaj četrtino časa;
- državi pristopnici Bolgarija in Romunija imata v smislu izpostavljenosti tveganjem na splošno najvišje stopnje: na primer več kot 75 % sodelavcev iz teh dveh držav poroča o ponavljajočih se gibih dlani ali rok četrtino ali več časa – v primerjavi z 62 % sodelavcev v EU-27.

Moški so bolj izpostavljeni nekaterim tveganjem kot ženske in nasprotno (Eurofond 2005):

- moški, zlasti mlajši, poročajo o večji izpostavljenosti tradicionalnim fizičnim tveganjem (npr. hrupu, vibracijam) kot ženske: okoli 15 % moških poroča o izpostavljenosti vibracijam in 14 % hrupu ves ali skoraj ves čas – v primerjavi s 5 do 7 % žensk;
- ergonomska tveganja (ponavljajoči se gibi dlani ali rok, delo v prisilnih ali utrujajočih držah itd.) so, v smislu spola, večinoma bolj nevtralna. Pri nekaterih tveganjih je pogostnost večja med delavkami, predvsem v izobraževanju in zdravstvu. Več kot 5 % žensk na primer pravi, da njihovo delo zahteva redno dvigovanje ali premikanje oseb v primerjavi z nekaj več kot 1 % moških.

Proizvodni sodelavci so bistveno bolj izpostavljeni skoraj vsem fizičnim tveganjem na delovnem mestu kot pisarniški sodelavci (Eurofond 2005).

Ustrahovanje ali nadlegovanje, nasilje ali grožnja nasilja in različne oblike diskriminacije prispevajo k slabemu psihološkemu zdravstvenemu stanju in stresu. Okoli 5 % sodelavcev poroča, da so v predhodnem 12-mesečnem obdobju doživeli neko obliko nasilja, ustrahovanja ali nadlegovanja na delovnem mestu (Eurofond 2005).

- Na splošno je izpostavljenost nasilju in grožnjam nasilja večja v severni Evropi: o nadpovprečnih stopnjah se poroča na Nizozemskem (10 %), v Franciji, Združenem

- kraljestvu (9 %) in na Irskem (8 %).
- Prijavljene stopnje nadlegovanja na delovnem mestu se gibljejo od 17 % na Finskem in 12 % na Nizozemskem do 2 % v Italiji in Bolgariji.
 - Stopnja prijavljenega fizičnega nasilja je rahlo narasla: 4 % v obdobju 1995–2005 (za EU-15) v primerjavi s 6 % v letu 2005.
 - Ženske, zlasti mlajše, izkusijo več ustrahovanja ali nadlegovanja kot moški: trikrat več žensk kot moških je deležnih nezaželene spolne pozornosti.
 - O večji stopnji ustrahovanja in nadlegovanja se poroča v velikih podjetjih (več kot 250 sodelavcev) in v izobraževalnem, zdravstvenem in gostinskem sektorju.

Učinki ustrahovanja, nadlegovanja, nasilja oziroma drugih oblik nasilja, ki so povezani z delom, se odražajo na zdravju zlasti kot (Eurofond 2005, 9):

- simptomi bolečin v hrbtu (25 %) in mišicah (23 %);
- simptomi utrujenosti in stresa (22 %), značilni predvsem za sodelavce v kmetijskem, zdravstvenem, izobraževalnem in gradbenem sektorju;
- psihosocialne in fizične posledice za zdravje, povezane z nočnim delom;
- težave s spincem, anksioznost in razdražljivost ter fizične bolečine, kot so bolečine v trebuhu.

Zaradi gospodarske recesije so evropski sodelavci posledično pod večjim pritiskom. Po podatkih iz javnomnenjske raziskave šest od desetih Evropejcev pričakuje, da bo svetovna gospodarska recesija poslabšala delovne razmere, zlasti glede varnosti in zdravja. Velika večina vprašanih (75 %) iz vseh držav članic meni, da so obolenja vsaj do neke mere posledica dela, ki ga opravljajo. V Sloveniji je odstotek še višji in znaša kar 91 % (Eurofond 2005).

Jukka Takala, direktor agencije EU-OSHA, se zaveda izzivov, s katerimi se danes srečujejo podjetja, in jih opominja, naj vlagajo v zdravje svojih sodelavcev, saj finančna kriza lahko vodi podjetja v skrajnost, da zmanjšajo pomembnost varnosti in zdravja na delovnem mestu, kar predstavlja veliko tveganje za podjetje. Zato je velik izziv prepričati (ozavestiti) podjetja, da ustvarjanje kratkoročnega dobička za ceno dolgoročnih težav ni smotrno. Bolj zdrava delovna mesta so navadno tudi bolj produktivna.

Najpomembnejši sta plača in varnost zaposlitve. Z večanjem brezposelnosti se lahko zgodi, da ljudi bolj skrbi njihova kratkoročna varnost zaposlitve kot varne in zdrave delovne razmere. Državljeni Evropske unije na vprašanje o odločilnih dejavnikih pri izbiri nove zaposlitve odgovarjajo, da sta varnost zaposlitve in višina osebnega dohodka pomembnejši od varnih in zdravih delovnih razmer, ki so na tretjem mestu, pred delovnim časom. V Sloveniji na odločitev pri izbiri nove zaposlitve, glede na odgovore vprašanih, najbolj vpliva plača (58 %), sledijo delovni pogoji z vidika varnosti in zdravja pri delu (45 %), varnost pred izgubo službe (39 %) in delovni čas (29 %) (OSHA 2014).

2.15 Pregled dosedanjih raziskav o pogojih dela in njihovem vplivu na zdravje zaposlenih in donosnost v bančnem sektorju

V bančnem sektorju se zlasti vršni menedžerji ne zavedajo vpliva stresa na uspešnost zaposlenih, ki posledično zmanjšuje njihovo učinkovitost, s tem pa vpliva na zniževanje ugleda banke in izgubo usposobljenih zaposlenih. Zaradi prevelikih pritiskov ne morejo biti izpolnjene zahteve delovnega mesta, sprostitev se obrne k izčrpanosti in občutek zadovoljstva nadomesti občutek stresa, medtem ko motivirani zaposleni začnejo izgubljati zanimanje za delo. Zato je zagotavljanje dobre komunikacijske strategije s strani vršnih menedžerjev ključnega pomena, ki omogoča zaposlenim upravljanje z delovnim časom, medsebojne odnose in boljše upravljanje uspešnosti zaposlenih v bančnem sektorju (Shahid idr. 2012, 34, 39).

Dobra komunikacijska strategija je orodje, s katerim je mogoče zmanjšati večino stresorjev, kot so negotovost in strah pred izgubo službe, in na strokovni način pomaga izboljševati učinkovito obvladovanje stresa in učinkovitost zaposlenih (Joshi in Goyal 2012, 29).

Stres na delovnem mestu je nepričakovan dejavnik vpliva na zdravje (Semmer 2003, 83). Visoka raven stresa na delovnem mestu vpliva škodljivo na kakovost, produktivnost in ustvarjalnost zaposlenih, kakor tudi na zdravje, dobro počutje in splošno zadovoljstvo pri delu (Elahi in Apoorva 2012, 18).

Po Robbinsu in Shanghi (2006) je stres dinamično stanje, v katerem se posameznik sooča s priložnostmi, omejitvami ali zahtevami v zvezi s tem, kar on ali ona želi, in za katere dojemajo izid kot negotov in pomemben.

V raziskavi 7.099 zaposlenih iz različnih poklicev Fairbroter in Warn (2002, 9) poročata o pomembni statistični povezavi med številnimi dejavniki in kazalniki duševnih bolezni na delovnem mestu, kot so na primer anksioznost, depresija.

Po podatkih evropske raziskave o delovnih pogojih iz leta 2005 je stres na delovnem mestu druga najpogostejša težava, ki je povezana z delovnim mestom, in prizadene 22 % sodelavcev v državah Evropske unije, hkrati pa je več kot polovica izgubljenih delovnih dni zaradi bolniških odsotnosti povezana s stresom. Posledice se kažejo v visokih stroških za delodajalce in kvartarni sektor gospodarstva, hkrati pa pomembno vplivajo na življenje sodelavcev. Med dejavnike delovnega mesta, ki vplivajo na stres na delovnem mestu, so po URI RS (2011, 9) zlasti naslednji:

- vsebina delovnega okolja: monotone, neprijetne naloge, pomanjkanje raznolikosti, preveč ali premalo dela, delo pod časovnim pritiskom, striktni in nefleksibilni urniki dela, podaljšan in neobčutljiv delovni čas, nepredvidljiv delovni čas, pomanjkanje udeležbe pri odločanju, pomanjkanje kontrole;
- kontekst dela: nezanesljivost zaposlitve, pomanjkanje možnosti za napredovanje, slabi

odnosi s sodelavci, slaba komunikacija, slabo vodenje, pomanjkanje jasnosti organizacijskih ciljev in smotrov ter strukture, konfliktnost zahtev, povezanih z delom.

Na bolniške odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb ali drugih zdravstvenih razlogov poleg zdravstvenega stanja sodelavca, domačega okolja in sloga življenja pomembno vplivajo dejavniki na delovnem mestu – pogoji dela (kot so šikaniranje, zadovoljstvo). V vseh državah si prizadevajo znižati bolniški stalež, saj signifikantno vpliva na posameznika, organizacijo in celotno družbo (URI RS 2011, 21, 51). Stresni dogodki so neposredno povezani z absentizmom (URI RS 2011, 31). Zaradi zadovoljstva v poklicnem življenju se povečuje storilnost pri delu, manj je stresa in bolniške odsotnosti (URI RS 2011, 44). Slovenski sodelavci so po raziskavi iz leta 2010 v primerjavi s povprečjem EU-27 manj zadovoljni z delovnimi pogoji, doživljajo večjo negotovost na delovnem mestu, pretežni del sodelavcev iz Slovenije doživlja pri delu stres, več kot 40 % pa splošno utrujenost (Mrčela Kanjuo in Ignjatovič 2012, 3). Raziskava je pokazala, da skoraj polovica moških in 40 % žensk v Sloveniji meni, da delo večinoma slabo vpliva na njihovo zdravje, kar je v primerjavi z EU-27 skoraj dvakrat več slovenskih žensk in bistveno več slovenskih moških (Mrčela Kanjuo in Ignjatovič 2012, 13). Pogoji dela vplivajo na posameznika in lahko vodijo v absentizem, ki ima negativne finančne učinke, poleg tega zmanjšuje motivacijo sodelavcev in vodi do manjše uspešnosti organizacije (Kieselbach idr. 1994, 29).

Po pregledu dosedanjih raziskav ugotavljamo, da je tematika bolniških odsotnosti (absentizma) več kot pomembna in aktualna. Številne raziskave na makro ravni ali v organizacijah različnih dejavnosti kažejo na problem absentizma v povezavi s pogoji dela in njegov vpliv na organizacijo, družbo in posameznika. Raziskav, ki bi proučevale pogoje dela in njihov vpliv na donosnost v bančnem sektorju, kakor tudi raziskav o vplivu zdravstvenega absentizma na donosnost v bančnem sektorju nismo zasledili, zato smo raziskavo v bančnem sektorju v Sloveniji opravili v okviru magistrske naloge, izid predstavljamo v empiričnem delu.

2.16 Povzetek teoretičnih ugotovitev

Ugotovili smo, da je menedžment proces planiranja, informiranja, koordiniranja, organiziranja, odločanja, usmerjanja, razporejanja organizacijskih virov, vodenja in nadzora vrednotenja izvajanja različnih dejavnosti.

V sodobni družbi pomeni menedžment koordiniranje poslovnih dejavnosti, ki zagotavljajo uspešno poslovanje organizacij. Ta namen menedžerji dosegajo z usmerjanjem in vodenjem zaposlenih, njihovih vrednot, znanj ter veščin. Menedžerji skupaj s sodelavci in s koordinacijo njihovih delovnih aktivnosti zagotavljajo doseganje zastavljenih smotrov in ciljev organizacije. Opravljajo temeljne naloge menedžmenta (načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje). Menedžment kakovosti obsega vse dejavnosti, ki so določene s politiko

kakovosti, smotri in cilji ter odgovornostjo za uresničevanje s pripomočki, kot so npr. planiranje, obvladovanje, zagotavljanje in izboljševanje kakovosti v okviru poslovno-organizacijskega sistema.

Ključnega pomena za obstoj in razvoj organizacije je povezava (interakcija) z zunanjim poslovnim, družbenim in naravnim okoljem, v katerem deluje. Poslovno, družbeno in naravno okolje vpliva na organizacije in obratno včasih manj, včasih bolj uspešno. V sodobnem času se vse več organizacij posveča tržnemu okolju, ker je ravno trg tisti, ki vpliva na izid poslovanja organizacije.

Ugotavljamo, da so za merjenje poslovne uspešnosti bistvenega pomena kazalniki gospodarnosti, dohodkovnosti in donosnosti, ki pojasnjujejo dosežene poslovne izide, glede na ugotovljene potroške oz. vložke za njihovo ustvaritev. Večja kot je njihova vrednost, uspešnejša je lahko posamezna organizacija.

Prav tako smo po proučitvi teoretičnega dela ugotovili, da je izrednega pomena pri menedžmentu kakovosti varnost in zdravje pri delu. Ena izmed ključnih nalog, izhajajočih iz obveznosti delodajalca do sodelavca, je zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu vsem osebam, ki so vključene v delovni proces oz. so v delovnem procesu navzoči – zaposlenim, vajencem, dijakom in študentom, osebam na usposabljanju in drugim. Delodajalec je dolžan zagotoviti varnost in zdravje pri delu z ukrepi, kot so: seznanitev sodelavcev z vsemi nevarnostmi in škodljivostmi pri delu in navodili za varno opravljanje dela, obveščanje in usposabljanje sodelavcev, zagotovitev predpisanih predhodnih in rednih zdravniških pregledov ter zagotovitev zaščitne opreme in izvajanje zaščitnih ukrepov. Stroškov za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu delodajalec ne sme prelagati na sodelavce.

Po pregledu dosedanjih raziskav smo ugotovili, da je tematika bolniških odsotnosti (absentizma) več kot pomembna in aktualna. Številne raziskave na makro nivoju ali v organizacijah različnih dejavnosti kažejo na problem absentizma v povezavi s pogoji dela in njegov vpliv na organizacijo, družbo in posameznika. Prevladujejo ugotovitve, da delovni pogoji in stres vplivajo na absentizem, imajo negativne posledice za organizacije, posameznika in družbo. Raziskav, ki bi proučevale pogoje dela in njihov vpliv na donosnost v bančnem sektorju, kakor tudi raziskav o vplivu zdravstvenega absentizma na donosnost v bančnem sektorju nismo zasledili, zato menimo, da jo je vredno opraviti in z empirično raziskavo priti do novih znanj in spoznanj, ki bodo koristna za menedžerje v bančnem sektorju in za družbo kot celoto.

Načrtovanje, izvedbo in izide iz empirične raziskave o vplivu kakovosti dela na donosnost v bančnem sektorju v Sloveniji bomo podrobneje predstavili v naslednjem poglavju.

3 RAZISKAVA O DELOVNIH POGOJIH IN VPLIVIH ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA NA USPEŠNOST POSLOVANJA V BANČNEM SEKTORJU

Namen in vsebina poglavja je povezana z raziskavo o delovnih pogojih in vplivih zdravstvenega absentizma na uspešnost poslovanja v bančnem sektorju. Namen je pridobiti podatke o vzroku nastanka zdravstvenega absentizma in vrsti poškodb, ki nastanejo zaradi delovnih dejavnosti. Na podlagi ugotovitev raziskave je namen izdelati predloge za izboljšanje delovnih razmer v bančnem sektorju v smislu zmanjševanja zdravstvenega absentizma.

3.1 Metodološki okvir raziskave

Na podlagi literature o izvedenih podobnih raziskavah smo oblikovali vprašalnik (v prilogi št. 1), ki je razdeljen na dve temeljni vprašanji in podvprašanji glede na obravnavano področje.

S prvim temeljnim vprašanjem želimo ugotoviti, kako vršni menedžment v bančnem sektorju, ki delegira naloge administrativno-strokovnim sodelavcem, upošteva zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu ter pozna zakonodajo in standarde, ki urejajo kakovost v njihovem podjetju.

V drugem delu smo raziskovali, kakšni so odzivi administrativnih strokovnih sodelavcev na delegirane naloge s strani vršnega menedžmenta, kako te vplivajo na njihovo zdravje, delovne pogoje in varstvo pri delu.

Pripravljen vprašalnik smo testirali na vzorcu zaposlenih v izbrani banki Abanke d. d., ki kasneje niso bili udeleženci anketiranja. S tem smo pridobili informacije o poteku anketiranja, stiku z anketiranci, težavah s posameznimi vprašanji, odgovore pa smo lahko statistično preizkusili glede na njihovo medsebojno povezanost.

Vzorec anketirancev smo oblikovali s pomočjo javno dostopne baze podjetij, ki so člani Združenja bank Slovenije (Združenje bank Slovenije 2012). V navedeni bazi je registriranih triindvajset bank in hranilnic, ki zaposluje približno 11.000 sodelavcev.

Za vzorčenje smo izbrali metodo stratificiranega slučajnostnega vzorčenja. Za določitev velikosti vzorca smo uporabili proporcionalno stratifikacijo. Iz dejavnosti smo s pomočjo tabele naključnih števil izbrali slučajnostni vzorec bank in hranilnic, ki so v stratumih zastopani sorazmerno ustrezni velikosti populacije.

Sudman (1976) navaja tabelo za upoštevanje tipičnih velikosti vzorcev, ki so pri anketnih raziskavah običajne. Kadar je število anketiranih podskupin majhno, ali jih ni, pri raziskavi organizacij ali institucij zadošča vzorec 50 do 200 enot.

Vprašalnik smo konec leta 2008 poslali izbranim bankam in hranilnicam, ki so članice

Združenja bank Slovenije. Pri poštni anketi povprečno odgovori 20–40 % tistih, ki jim je vprašalnik poslan (Flere 2000). Anketni vprašalnik je bil poslan 5.619 zaposlenim v šestih bankah v Sloveniji, odgovorilo je 237 oz. 4,21 % zaposlenih.

V vprašalniku smo za lažje in zanesljivejše razvrščanje podatkov za kvantitativno analizo uporabili naslednje vrste vprašanj:

- binarna zaprta vprašanja (da, ne);
- zaprta in odprta vprašanja z več možnimi odgovori in
- ocenjevanje s pomočjo Likertove lestvice.

Anketni vprašalnik smo poslali anketirancem po pošti skupaj s spremnim dopisom, v katerem smo predstavili namen in pomembnost ankete. Čez teden dni smo tistim, od katerih še nismo prejeli povratne informacije, poslali obvestilo s prošnjo, naj izpolnijo vprašalnik in ga vrnejo. Udeležencem smo v spremnem dopisu ponudili možnost dostopa do rezultatov raziskave, ki bodo objavljeni na spletni strani banke.

3.2 Statistična obdelava podatkov

Podatke, pridobljene z anketiranjem, smo najprej oblikovali v MS Excelovi tabeli. Nato smo jih prenesli v programsko orodje SPSS, kjer smo jih skupaj z bilančnimi podatki podrobneje statistično obdelali.

Analizo smo izdelali s pomočjo univariantne metode frekvenčne porazdelitve. Ugotovili smo, koliko enot ima definirano vrednost spremenljivke v ustreznem razredu in kakšna je razpršenost podatkov okoli aritmetične sredine. Uporabili smo tudi bivariatno analizo: (1) s pomočjo križanja spremenljivk iz različnih podskupin odgovorov, kar omogoča sklepanje o njihovi povezanosti (Koprivnik in Trampuž 1999); (2) z analizo variance in t-testom smo ugotovili, ali se delovni pogoji zaposlenih v bančnem sektorju razlikujejo po različnih regijah in velikost gospodarskih subjektov. Analizirali smo vpliv poznavanja zakonodaje na področju varnosti in zdravja pri delu vršnega menedžmenta v bančnem sektorju.

Interpelacijo rezultatov ankete smo v nadaljevanju izdelali na osnovi inferenčne statistične analize oziroma statističnega sklepanja iz vzorca na populacijo in s tem ocenjevanje značilnosti populacije.

3.3 Analiza in interpretacija podatkov - predstavitev vzorca

Vzorec sestavljajo zaposleni v bančnem sektorju ($N = 237$), ki prihajajo iz različnih bank, ki delujejo v Sloveniji ($N = 6$).

Preglednica 2: Demografski podatki izida raziskave

	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (v %)</i>
<i>Spol</i>		
Ženski	124	52,3
Moški	113	47,7
Skupaj	237	100,0
<i>Položaj v podjetju</i>		
Vršni menedžment	16	6,8
Administrativno strokovni sodelavec	221	93,2
Skupaj	237	100,0
<i>Izobrazba</i>		
Srednja šola	45	19,0
Višja šola	25	10,5
Visoka šola	65	27,4
Univerzitetna izobrazba	66	27,8
Specializacija	6	2,5
Magisterij	30	12,7
Skupaj	237	100,0

V raziskavo je bilo vključenih 124 (52,3 %) oseb ženskega spola in 113 (47,4 %) oseb moškega spola. Skupaj je bilo v raziskavo vključenih 237 oseb, zaposlenih v bančnem sektorju.

Položaj anketirancev je bil naslednji: 16 (6,8 %) anketirancev je bilo iz vršnega menedžmenta, 221 (93,2 %) anketirancev je imelo položaj administrativno-strokovnega delavca.

V raziskavi je sodelovalo 45 (19 %) anketirancev s srednješolsko izobrazbo, 25 (10,5 %) z višješolsko izobrazbo, 65 (27,4 %) z visokošolsko izobrazbo, 66 (27,8 %) z univerzitetno izobrazbo, 6 (2,5 %) s specializacijo in 30 (12,7 %) anketirancev z magisterijem.

Preglednica 3: Razdelitev po bankah

<i>Struktura bank v raziskavi</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>
Banka A	87	36,7
Banka B	13	5,5
Banka C	21	8,9
Banka D	41	17,3
Banka E	39	16,5
Banka F	36	15,2

V raziskavo so bili vključeni anketiranci iz različnih bank, in sicer je iz banke A v raziskavi sodeloval pretežni del anketirancev, to je 87 (36,7 %), iz banke B so sodelovali 3 (5,5 %), iz banke C 21 (8,9 %), iz banke D 41 (17,3 %), iz banke E 39 (16,5 %) in iz banke F 36 (15,2 %) anketirancev.

Preglednica 4: Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo

<i>Zadovoljstvo</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>
Sploh ne.	2	0,9
Niti ne.	6	2,5
Do neke mere.	150	63,3
V veliki meri.	79	33,3

Preglednica 3 prikazuje, kako so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Statistika je pokazala, da je več kot polovica (150 ali 63,3 %) anketirancev do neke mere zadovoljnih, v veliki meri je zadovoljnih 79 (33,3 %) anketirancev, 6 (2,5 %) anketirancev ni preveč zadovoljnih in 2 (0,9 %) sploh nista zadovoljna z delom, ki ga opravljata.

Preglednica 5: Informiranost z zakonodajo o varnosti in zdravstvenih tveganj na delovnem mestu

<i>Informiranost</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>
Sploh ne.	16	6,8
Ne preveč dobro.	61	25,7
Dokaj dobro.	131	55,3
Zelo dobro.	29	12,2

Glede informiranosti na področju zakonodaje o varnosti in zdravstvenih tveganj na delovnem mestu je 131 (55,3 %) anketirancev povedalo, da je dokaj dobra, 61 (25,7 %) anketirancev pravi, da ni preveč dobra, zelo dobra je 29 (12,2 %) anketirancem, 16 (6,8 %) anketirancev pa pravi, da sploh niso informirani na tem področju.

Preglednica 6: Upoštevanje zakonodaje s tega področja pri svojem delu

<i>Št. odgovorov</i>	<i>Zakonodaja</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Veljavni	Sploh ne.	3	1,3	1,4
	Niti ne.	14	5,9	6,3
	Do neke mere.	107	45,1	48,4
	V veliki meri.	97	40,9	43,9
	Skupaj	221	93,2	100,0
Manjkajoči	-1,00	16	6,8	

Do neke mere na tem področju upošteva zakonodajo 107 (48,4 %) anketiranih oseb, 97 (43,9 %) anketiranih oseb upošteva zakonodaje v veliki meri, 14 (6,3 %) jih pravi, da jo včasih upoštevajo, včasih ne in 3 (1,4 %) je sploh ne upoštevajo. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Preglednica 7: Spremembe na področju varnosti in zdravja na delovnem mestu v zadnjih letih

<i>Št. odgovorov</i>	<i>Zakonodaja</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Veljavni	Zelo poslabšalo.	2	0,8	1,2
	Poslabšalo.	30	12,7	17,5
	Izboljšalo.	127	53,6	74,3
	Zelo izboljšalo.	12	5,1	7,0
	Skupaj	171	72,2	100,0
Manjkajoči	-1,00	66	27,8	

Na vprašanje je 127 (74,3 %) anketiranih oseb odgovorilo, da se je v zadnjih letih stanje na področju varnosti in zdravja na delovnem mestu izboljšalo, 30 (17,5 %) anketiranih je mnenja, da se je poslabšalo, 2 (1,2 %) menita, da se je zelo poslabšalo in 12 (7,0 %) jih pravi, da se je v primerjavi s prejšnjimi leti zelo izboljšalo. Na to vprašanje je odgovorilo le 171 od 237 anketiranih.

Preglednica 8: Pričakovanja glede varnosti in zdravstvenih pogojev na delovnem mestu zaradi ekonomske krize

<i>Št. odgovorov</i>	<i>Poslabšanje pogojev</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Veljavni	Sploh ne.	20	8,4	8,8
	Niti ne.	97	40,9	42,7
	Do neke mere.	101	42,6	44,5
	V veliki meri.	9	3,8	4,0
	Skupaj	227	95,8	100,0
Manjkajoči	-1,00	10	4,2	

Na vprašanje je 101 (44,5 %) anketiranec pojasnil, da bi se lahko poslabšalo do neke mere, 97 (42,7 %) jih pravi, da ne, 20 (8,8 %) anketirancev se s tem sploh ne strinja, 9 (4,0 %) jih pravi, da bi to pripomoglo v veliki meri.

Na to vprašanje je odgovorilo 227 od 237 anketiranih.

Preglednica 9: Bolezen pri ljudeh kot posledica njihovega dela

<i>Posledica</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Niti ne.	14	5,9	5,9
Do neke mere.	145	61,2	61,2
V veliki meri.	78	32,9	32,9

Glede strinjanja, da je lahko bolezen pri ljudeh posledica njihovega dela, je 145 (61,2 %) anketirancev pojasnilo, da se do neke mere strinjajo, 78 (32,9 %) se strinja v veliki meri, 14 (5,9 %) pa se jih sploh ne strinja, da je lahko bolezen pri ljudeh posledica njihovega dela.

Preglednica 10: Zdravstvene težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela

<i>Št. odgovorov</i>	<i>Težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Veljavni	Sploh ne.	52	21,9	22,1
	Niti ne.	64	27,0	27,2
	Do neke mere.	103	43,5	43,8
	V veliki meri.	16	6,8	6,8
	Skupaj	235	99,2	100,0
Manjkajoči		-1,00	2	0,8

Na vprašanje, ki se navezuje na zdravstvene težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela, je 103 (43,8 %) anketirancev mnenja, da so jih imeli do neke mere, 64 (27,2 %) anketirancev ni imelo nobenih težav, 52 (22,1 %) je mnenja, da sploh ne vedo, kaj so težave in 16 (6,8 %) anketirancev je imelo zaradi pogojev dela na delovnem mestu v veliki meri zdravstvene težave. Na to vprašanje je odgovorilo 235 od 237 anketiranih.

Preglednica 11: Vrsta zdravstvenih težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela

<i>Težave s hrbtom</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Da.	92	41,6
Ne.	129	58,4
Skupaj	221	100,0
<i>Težave z mišicami</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	3	1,4
Manjkajoči.	218	98,6
Skupaj	221	100,0
<i>Težave z rokami</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	23	10,4

<i>Težave z rokami</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Manjkajoči.	198	89,6
Skupaj	221	100,0
<i>Težave z nogami</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	7	3,2
Manjkajoči.	214	96,8
Skupaj	221	100,0
<i>Težave z vidom</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	83	37,6
Manjkajoči.	138	62,4
Skupaj	221	100,0
<i>Težave s sluhom</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	2	0,9
Manjkajoči.	219	99,1
Skupaj	221	100,0
<i>Težave z dihanjem</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	8	3,6
Manjkajoči.	213	96,4
Skupaj	221	100,0
<i>Težave z razdražljivostjo</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	53	24,0
Manjkajoči.	168	76,0
Skupaj	221	100,0
<i>Težave z utrujenostjo</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	90	40,7
Manjkajoči.	131	59,4
Skupaj	221	100,0
<i>Težave s stresom</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	115	52,0
Manjkajoči.	106	48,0
Skupaj	221	100,0
<i>Težave z glavobolom</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	63	28,5
Manjkajoči.	158	71,5

<i>Težave z glavobolom</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Skupaj	221	100,0

<i>Težave z boleznijo</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavni.	21	9,5
Manjkajoči.	200	90,5
Skupaj	221	100,0

Težave s hrbtom je imelo 92 (41,6 %) anketirancev, 129 (58,4 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Težave z mišicami so imele 3 (1,4 %) anketirane osebe, 218 (98,6 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Težave z rokami je imelo 23 (10,4 %) anketiranih oseb, 198 (89,6 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Težave z nogami je imelo 7 (3,2 %) anketiranih oseb in tudi tukaj lahko vidimo, da 214 (96,8 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Težave z vidom je imelo 83 (37,6 %) anketirancev, 138 jih ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

S sluhom sta imela težave 2 (0,9 %) anketiranca, 219 (99,1 %) ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Težave z dihanjem je imelo 8 (3,6 %) anketiranih, 213 (96,4 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Z razdražljivostjo je imelo težave 53 (24,0 %) anketiranih oseb, 168 (76,0 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Z utrujenostjo je imelo težave 90 (40,7 %) anketiranih oseb, 131 (59,3 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Težave s stresom je imelo 115 (52,0 %) anketirancev, 106 (48,0 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Rezultati ankete so pokazali, da je težave z glavobolom imelo 63 (28,5 %) anketiranih oseb, (71,5 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Z boleznijo je imelo težave 21 (9,5 %) anketirancev, 200 (90,5 %) anketirancev ni imelo težav. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Preglednica 12: Uporaba bolniške odsotnosti z dela zaradi delovnih pogojev

<i>Število odgovorov</i>	<i>Bolniška</i>	<i>Frekvenca (N=221)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Veljavni	Sploh ne.	141	63,8	64,4
	Niti ne.	62	28,1	28,3
	Do neke mere.	14	6,3	6,4
	V veliki meri.	2	0,9	0,9
	Skupaj.	219	99,1	100,0
Manjkajoči	-1,00	2	0,9	

Bolniško odsotnost je zaradi delovnih pogojev do neke mere koristilo 14 (6,4 %) anketirancev, v veliki meri sta jo koristila 2 (0,9 %), 62 (28,3 %) je niti ni koristilo in 141 (64,4 %) je sploh ni koristilo. Na to vprašanje je odgovorilo 221 od 237 anketiranih.

Preglednica 13: Število odsotnosti na leto

<i>Število odgovorov</i>	<i>Pogostost bolniške odsotnosti na leto</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Veljavni	1 do 3.	35	15,8	54,7
	Od 6 do 10.	4	1,8	6,3
	Ne vem.	25	11,3	39,1
	Skupaj	64	29,0	100,0
Manjkajoči	Sistem	157	71,0	

Če so jo že uporabili, jo je od 1- do 3-krat na leto koristilo 35 (39,1 %) anketirancev, 4 (6,3 %) anketiranci so jo koristili od 6- do 10-krat na leto, 25 (39,1 %) anketirancev ne ve, kolikokrat jo je koristilo in 157 (71 %) anketirancev na to vprašanje ni odgovorilo.

Preglednica 14: Povprečno število dni odsotnosti z dela zaradi bolezni

<i>Število odgovorov</i>	<i>Pogostost bolniške odsotnosti na leto</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Veljavni	Ne vem.	23	10,4	27,1
	1 dan.	40	18,1	47,1
	1 mesec.	2	,9	2,4
	Več kot 1 mesec.	20	9,0	23,5
	Skupaj	85	38,5	100,0
Manjkajoči	Sistem	136	61,5	

V povprečju je odsotnost z dela trajala 1 dan, to pravi 40 (47,1 %) anketiranih oseb, 23 (27,1 %) anketirancev ne ve, koliko časa so bili v povprečju odsotni z dela, 2 (2,4 %) sta bila odsotna 1 mesec, 20 (23,5 %) je bilo odsotnih več kot mesec dni. 136 (61,5 %) anketirancev

na to vprašanje ni odgovorilo.

Preglednica 15: Usmerjenost v zmanjševanje poškodb na delovnem mestu

<i>Število odgovorov</i>	<i>Zmanjševanje poškodb na delu</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnosti</i>
Veljavnih	Sploh ne.	21	8,8	8,8
	Niti ne.	30	12,6	12,6
	Do neke mere.	80	33,8	33,8
	V veliki meri.	45	18,9	18,9
	Skupaj	176	74,3	74,3
Manjkajočih	-1,00	61	25,9	25,7
	Skupaj	237	100,0	100,0

Anketirani menijo, da so usmerjeni v zmanjševanje poškodb in zdravstvenih okvar, v veliki meri 45 (18,9 %) zaposlenih, 40 (33,8 %) zaposlenih do neke mere. Da niti niso usmerjeni v zmanjševanje poškodb in zdravstvenih okvar je odgovorilo 30 (12,6 %) zaposlenih, da sploh niso usmerjeni, pa je odgovorilo 21 (9 %) zaposlenih. 61 (25,9 %) zaposlenih ni odgovorilo.

Preglednica 16: Vpliv vidikov na odločitev o zaposlitvi na novem delovnem mestu

<i>Število odgovorov</i>	<i>Vpliv na odločitev za novo službo</i>	<i>Frekvenca (N = 237)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnih</i>
Veljavnih	Plača.	191	40,3	40,3
	Varnost pogoji.	44	9,3	9,3
	Varnost službe	65	13,7	13,7
	Poslovni čas	75	15,8	15,8
	Delovni čas	89	18,7	18,7
Manjkajočih	-1,00	10	2,1	2,1
	Skupaj	474	100,0	100,0

Anketirani menijo, da če bi se odločali, ali bi sprejeli novo službo, bi na njihovo odločitev najbolj vpliva naslednja dva vidika: delovni čas za 89 anketirancev in poslovni čas za 75 anketirancev. Za 65 anketirancev bi na odločitev o sprejemu nove službe vplivala varnost službe in za 44 anketiranih varnostni pogoji. Na to vprašanje je odgovorilo 227 od 237 anketiranih.

3.3.1 Temeljna vprašanja raziskave

V okviru 1. raziskovalnega vprašanja smo želeli pri vršnih menedžerjih preveriti, kako v bančnem sektorju, kjer delegirajo naloge administrativno-strokovnim sodelavcem, upoštevajo

zakonodajo na področju varstva in zdravja pri delu ter kako poznajo zakonodajo in standarde, ki urejajo kakovost dela v njihovem podjetju.

V anketiranje je bilo vključenih 16 vršnih menedžerjev od 237 anketirancev.

Preglednica 17: Informiranost

<i>Število odgovorov</i>	<i>Informiranost</i>	<i>Frekvenca (N = 16)</i>	<i>%</i>
Veljavnih	Sploh ne.	1	6,3
	Dokaj dobro.	13	81,3
	Zelo dobro.	2	12,5

Raziskava je na podlagi prvega temeljnega vprašanja pokazala, da je vršni menedžment v bančnem sektorju, ki delegira naloge administrativno-strokovnim sodelavcem, pri svojem delu dokaj dobro (13 oziroma 81,3 % anketirancev) informiran o zakonodaji na področju varnosti in zdravja pri delu ter pozna zakonodajo in standarde, ki urejajo kakovost v njihovem podjetju. 2 (12,5 %) anketirana sta zelo dobro informirana o zakonodaji in le 1 (6,3 %) anketirani o zakonodaji na področju varstva in zdravja sploh ni informiran.

Preglednica 18: Zakonodaja

<i>Število odgovorov</i>	<i>Informiranost</i>	<i>Frekvenca (N = 16)</i>	<i>%</i>
Veljavnih	Niti ne.	1	6,3
	Do neke mere.	4	25,0
	V veliki meri.	11	68,8

Raziskava je pokazala, da vršni menedžment, ki delegira naloge administrativno-strokovnim sodelavcem, pri svojem delu v veliki meri (11 ali 68,8 %) anketirancev) upošteva zakonodajo na področju varstva in zdravja. 4 (25 %) anketirani do neke mere upoštevajo zakonodajo in le 1 (6,3 %) anketirani zakonodaje na področju varstva in zdravja niti ne upošteva.

Preglednica 19: Zakonodaja* informiranost

<i>Odgovor</i>	<i>Zakonodaja* informiranost</i>			
	<i>Sploh ne</i>	<i>Dokaj dobro</i>	<i>Zelo dobro</i>	<i>Skupaj</i>
Niti ne.	1	0	0	1
Do neke mere.	0	4	0	4
V veliki meri.	0	9	2	11
Skupaj	1	13	2	16

Preglednica 20: Hi-kvadrat test

	<i>Vrednost</i>	<i>Stopnja prostosti (df)</i>	<i>Asimetrična porazdelitev. (2-stranska)</i>
Pearson Chi-kvadrat	16,895 ^a	4	0,002
Test verjetnostnih razmerij	8,831	4	0,065
Linearne povezave	6,957	1	0,008
Število veljavnih odgovorov	16		

a. 8 celic (88,9 %) ima pričakovano število manjše od 5. Minimalno pričakovano število ,06

Preglednica 21: Simetrični ukrepi

	<i>Vrednost</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Koeficient kontingence	0,717	0,002
Število veljavnih primerov	16	

Na podlagi izračunanega koeficienta kontingence (0,717) lahko pri zanemarljivi stopnji značilnosti 0,002 trdimo, da je za vršni menedžment upoštevanje zakonodaje, povezano z informiranostjo o zakonodaji in standardih, zelo dobro.

Razvidno je, da tistim vršnim menedžerjem, ki so bolj informirani o zakonodaji in standardih na področju varstva in zdravja pri delu, v povprečju bolj upoštevajo zakonodajo in standarde, ki urejajo kakovost v njihovem podjetju.

V okviru 2. raziskovalnega vprašanja smo želeli raziskati, kakšni so odzivi administrativno-strokovnih sodelavcev na delegirane naloge s strani vršnih menedžerjev, kako te vplivajo na njihovo zdravje, delovne pogoje in varstvo pri delu.

Preglednica 22: Statistika

<i>Odgovori</i>	<i>Informiranost (N = 221)</i>	<i>Zakonodaja (N = 221)</i>
Veljavnih.	221	205
Manjkajočih	0	16

Preglednica 23: Pogostost informiranosti

<i>Število odgovorov</i>	<i>Pogostost Informiranosti</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>
Veljavnih	Sploh ne.	15	6,8
	Ne preveč dobro.	61	27,6
	Dokaj dobro.	118	53,4
	Zelo dobro.	27	12,2

Na drugo temeljno vprašanje lahko na podlagi opravljene raziskave potrdimo, da je 118

(53,4 %) anketirancev mnenja, da so dokaj dobro informirani glede zakonodaje o varnosti in zdravstvenih tveganjih na delovnem mestu, 61 (27,6 %) jih meni, da niso preveč dobro informirani, 27 (12,2 %) anketirancev je mnenja, da so s strani vršnega menedžmenta zelo dobro informirani, 15 (6,8 %) jih meni, da sploh niso informirani.

Preglednica 24: Zakonodaja

<i>Število odgovorov</i>	<i>Zakonodaja</i>	<i>Frekvenca (N = 221)</i>	<i>%</i>	<i>% veljavnih</i>
Veljavnih	Sploh ne.	3	1,4	1,5
	Niti ne.	13	5,9	6,3
	Do neke mere.	103	46,6	50,2
	V veliki meri.	86	38,9	42,0
	Skupaj	205	92,8	100,0
Manjkajočih	-1,00	16	7,2	
	Skupaj	221	100,0	

Preglednica 25: Zakonodaja * Informiranost

		<i>Informiranost</i>				
		<i>Sploh ne</i>	<i>Ne preveč dobro</i>	<i>Dokaj dobro</i>	<i>Zelo dobro</i>	<i>Skupaj</i>
Zakonodaja	Sploh ne.	2	1	0	0	3
	Niti ne.	1	12	0	0	13
	Do neke mere.	4	26	69	4	103
	V veliki meri.	0	14	49	23	86
	Skupaj	7	53	118	27	205

Preglednica 26: Statistika

	<i>Vrednost</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Koeficient kontingence	0,564	0,000
Število veljavnih primerov	205	

Na podlagi izračunanega koeficienta kontingence (0,564) lahko pri zanemarljivi stopnji značilnosti 0,000 trdimo, da za administrativno-strokovne sodelavce velja, da v večji meri kot so informirani s strani vršnega menedžmenta, bolje upoštevajo zakonodajo in standarde na področju varstva in zdravja pri delu.

Preglednica 27: Zakonodaja * Težave PD

		<i>Težave PD</i>				
		<i>Sploh ne</i>	<i>Niti ne</i>	<i>Do neke mere</i>	<i>V veliki meri</i>	<i>Skupaj</i>
Zakonodaja	Sploh ne.	2	1	0	0	3
	Niti ne.	0	2	9	2	13
	Do neke mere.	22	26	44	9	101
	V veliki meri.	20	29	33	4	86
	Skupaj	44	58	86	15	203

Preglednica 28: Statistika

	<i>Vrednost</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Koeficient kontingence	0,254	0,123
Število veljavnih odgovorov	203	

Na podlagi izračunanega koeficienta kontingence (0,254) lahko pri stopnji značilnosti 0,123 trdimo, da na podlagi analize ni mogoče potrditi, da upoštevanje zakonodaje na delovnem mestu v večji meri vpliva na manjši obseg poškodb kot posledica dela.

Preglednica 29: Zakonodaja * Težave bolniška

		<i>Bolniška</i>				
		<i>Sploh ne</i>	<i>Niti ne</i>	<i>Do neke mere</i>	<i>V veliki meri</i>	<i>Skupaj</i>
Zakonodaja	Sploh ne.	3	0	0	0	3
	Niti ne.	5	6	2	0	13
	Do neke mere.	60	35	8	0	103
	V veliki meri.	59	19	4	2	84
	Skupaj	127	60	14	2	203

Preglednica 30: Statistika

	<i>Vrednost</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Koeficient kontingence	0,238	0,203
Število veljavnih odgovorov	203	

Prav tako lahko trdimo, da na podlagi izračunanega koeficienta kontingence (0,2389) in stopnji značilnosti 0,203 ni mogoče potrditi, da upoštevanje zakonodaje v večji meri vpliva na manjši obseg zdravstvenega absentizma.

Preglednica 31: Informiranost * Zmanjševanje poškodb

		<i>Zmanjševanje poškodb</i>			
		<i>Sploh ne</i>	<i>Niti ne</i>	<i>Do neke mere</i>	<i>Skupaj</i>
Informiranost	Sploh ne.	4	4	2	10
	Ne preveč dobro.	22	25	4	51
	Dokaj dobro.	14	64	24	102
	Zelo dobro.	0	12	11	23
	Skupaj	40	105	41	186

Preglednica 32: Statistika

	<i>Vrednost</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Koeficient kontingence	0,393	,000
Število veljavnih odgovorov	186	

Na podlagi izračunanega koeficienta kontingence 0,393 lahko pri zanemarljivi stopnji značilnosti 0,000 trdimo, da za administrativno-strokovne sodelavce velja, da bolj kot so informirani, bolj so usmerjeni v zmanjševanje poškodb.

Preglednica 33: Zakonodaja * Zmanjševanje poškodb

		<i>Zmanjševanje poškodb</i>			
		<i>Sploh ne</i>	<i>Niti ne</i>	<i>Do neke mere</i>	<i>Skupaj</i>
Zakonodaja	Sploh ne.	0	1	0	1
	Niti ne.	6	4	0	10
	Do neke mere.	22	53	16	91
	V veliki meri.	8	43	23	74
	Skupaj	36	101	39	176

Preglednica 34: Statistika

	<i>Vrednost</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Koeficient kontingence	0,310	0,005
Število veljavnih odgovorov	176	

Na podlagi izračunanega koeficienta kontingence (0,310) lahko pri zanemarljivi stopnji značilnosti 0,005 trdimo, da za administrativne strokovne delavce velja, da so pri večjem upoštevanju zakonodaje v večji meri usmerjeni v zmanjševanje poškodb.

3.3.2 Preverjanje hipotez

V raziskovalni nalogi smo preverili dve hipotezi:

- H1: Pogoji dela imajo signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v bančnem sektorju.
- H2: Zdravstveni absentizem ima signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v bančnem sektorju.

Glede na odgovore na anketna vprašanja, povezana s pogostostjo pojavljanja zdravstvenih težav ter bolezenskih odsotnosti, ni mogoče teh vrednosti obravnavati kot intervalne oziroma razmernostne spremenljivke, temveč zgolj kot ordinalne. To dejstvo omejuje tudi uporabo vrste metod multivariatne analize, še posebej regresijske analize, ki bi v danem primeru omogočila analizo povezanosti med delovnimi pogoji na eni in uspešnostjo poslovanja bank na drugi strani. Zato smo se v analizi odločili za alternativen pristop.

- Izvedli smo primerjavo vprašanj, ki neposredno odražajo delovne pogoje med posameznimi bankami z namenom opredelitve, ali se banke medsebojno pomembno razlikujejo po delovnih pogojih.
- Izvedli smo primerjavo izbranih kazalnikov uspešnosti poslovanja proučevanih bank.
- Izvedli smo analizo povezanosti ugotovitev primerjalne analize delovnih pogojev in primerjalne analize uspešnost, z namenom ugotoviti, ali je mogoče razlike v uspešnosti med bankami mogoče pojasniti z razlikami v delovnih pogojih.

Preglednica 35: Primerjava pojavljanja zdravstvenih težav zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami (vprašanje 12)

<i>Zdravstvene težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela</i>	<i>Banka</i>						<i>Skupaj</i>
	<i>Banka A</i>	<i>Banka B</i>	<i>Banka C</i>	<i>Banka D</i>	<i>Banka E</i>	<i>Banka F</i>	
Sploh ne.	17	1	4	15	6	9	52
Niti ne.	22	4	9	7	12	10	64
Do neke mere.	41	8	7	17	17	13	103
V veliki meri.	6	0	1	2	3	4	16
Skupaj	86	13	21	41	38	36	235
Koeficient kontingence (stopnja pomembnosti)						0,242 (0,476)	

Na podlagi primerjave intenzivnosti pojavljanja zdravstvenih težav zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami je mogoče skleniti, da med bankami ni statistično pomembnih razlik v pogojih dela. Razmere so torej med bankami razmeroma izenačene.

Preglednica 36: Primerjava bolniških odsotnosti zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami (vprašanje 14)

<i>Bolniške odsotnosti zaradi pogojev dela</i>	<i>Banka</i>						<i>Skupaj</i>
	<i>Banka A</i>	<i>Banka B</i>	<i>Banka C</i>	<i>Banka D</i>	<i>Banka E</i>	<i>Banka F</i>	
Sploh ne.	53	11	14	34	24	17	153
Niti ne.	27	2	5	7	12	13	66
Do neke mere.	5	0	2	0	2	5	14
V veliki meri.	1	0	0	0	0	1	2
Skupaj	86	13	21	41	38	36	235
Koeficient kontingence (stopnja pomembnosti)						0,272 (0,222)	

Na podlagi primerjave koriščenja bolezenskih odsotnosti zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami je mogoče skleniti, da med bankami ni statistično pomembnih razlik v pogojih dela. Sklepati je torej mogoče, da so razmere med bankami razmeroma izenačene.

Preglednica 37: Primerjava pogostosti bolniških odsotnosti zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami (vprašanje 15)

<i>Število bolniških odsotnosti v enem letu zaradi pogojev dela</i>	<i>Banka</i>						<i>Skupaj</i>
	<i>Banka A</i>	<i>Banka B</i>	<i>Banka C</i>	<i>Banka D</i>	<i>Banka E</i>	<i>Banka F</i>	
1 do 3.	14	2	3	3	5	9	36
Od 6 do 10.	2	0	0	0	1	1	4
Ne vem.	11	1	1	5	6	2	26
Skupaj	27	3	4	8	12	12	66
Koeficient kontingence (stopnja pomembnosti)						0,301 (0,764)	

Na podlagi primerjave pogostosti bolezenskih odsotnosti zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami je prav tako mogoče skleniti, da med bankami ni statistično pomembnih razlik v pogojih dela. Tudi tokrat je mogoče sklepati, da so razmere med bankami razmeroma izenačene.

Preglednica 38: Primerjava povprečnega trajanja bolnih zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami (vprašanje 16)

<i>Povprečno trajanje bolnih zaradi pogojev dela</i>	<i>Banka</i>						<i>Skupaj</i>
	<i>Banka A</i>	<i>Banka B</i>	<i>Banka C</i>	<i>Banka D</i>	<i>Banka E</i>	<i>Banka F</i>	
Ne vem.	10	3	1	3	3	4	24
1 dan.	16	0	2	6	7	9	40
1 mesec.	1	0	0	0	1	0	2
Več kot 1 mesec	8	0	1	5	5	1	20
Skupaj	35	3	4	14	16	14	86
Koeficient kontingence (stopnja pomembnosti)						0,377 (0,504)	

Na podlagi primerjave povprečnega trajanja boleznin zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami je prav tako mogoče skleniti, da med bankami ni statistično pomembnih razlik v pogojih dela.

Preglednica 39: Primerjava usmerjenosti v zmanjševanje poškodb med proučevanimi bankami (vprašanje 17)

Usmerjenost v zmanjševanje poškodb	Banka						Skupaj
	Banka A	Banka B	Banka C	Banka D	Banka E	Banka F	
Sploh ne.	14	3	5	6	4	8	40
Niti ne.	41	7	10	20	16	17	111
Do neke mere.	18	3	4	9	10	6	50
Skupaj	73	13	19	35	30	31	201
Koefficient kontingence (stopnja pomembnosti)						0,127 (0,974)	

Na podlagi primerjave usmerjenosti k zmanjševanju poškodb med proučevanimi bankami je prav tako mogoče skleniti, da med bankami ni statistično pomembnih razlik v pogojih dela.

Ugotovitev primerjalne analize pogojev dela

Na podlagi analize povezanosti izbranih vprašanj, ki posredno odražajo pogoje dela, med posameznimi bankami ni v nobenem primeru mogoče potrditi statistično pomembnih razlik v delovnih pogojih. Zaposleni v vseh bankah delajo v primerljivih pogojih dela.

V preglednici 40 predstavljamo primerjalno analizo uspešnosti poslovanja.

Preglednica 40: Pregled uspešnosti poslovanja po bankah

Banka A	2008	2007	2006
Kapitalska ustreznost.	12,3	10,7	8,9
– ROA po obdavčitvi.	0,5	1,1	1,0
– ROE po obdavčitvi.	5,9	11,1	13,6
Število zaposlenih.	878	871	867
Banka B	2008	2007	2006
Kapitalska ustreznost.	10,63	8,57	9,31
– ROA po obdavčitvi.	0,48	0,45	0,42
– ROE po obdavčitvi.	3,59	2,53	1,94
Število zaposlenih.	250	232	213
Banka C	2008	2007	2006
Kapitalska ustreznost.	8,68	6,90	5,84
– ROA po obdavčitvi.			
– ROE po obdavčitvi.	7,8	9,2	11,7
Število zaposlenih.	872	860	803
Banka D	2008	2007	2006
Kapitalska ustreznost.	11,9	11,6	11,3

<i>Banka D</i>	2008	2007	2006
– ROA po obdavčitvi.	0,4	1,2	1,0
– ROE po obdavčitvi.	5,3	18,8	15,8
Število zaposlenih.	4097	3548	3543
<i>Banka E</i>	2008	2007	2006
Kapitalska ustreznost.	10,4	9,45	10,37
– ROA po obdavčitvi.	0,42	0,75	0,35
– ROE po obdavčitvi.	9,21	19,09	9,89
Število zaposlenih.	235	224	221
<i>Banka F</i>	2008	2007	2006
Kapitalska ustreznost	11,1	12,8	20,7
– ROA po obdavčitvi.	0,20	0,44	0,47
– ROE po obdavčitvi.	2,28	3,72	2,45
Število zaposlenih	76	69	68

Vir: Banka Slovenije 2008.

Po pregledu kazalnikov uspešnosti bank, objavljenih v letnih poročilih bank, ki so sodelovale v raziskavi, ugotavljamo, da so si banke precej različne. Sklepamo lahko, da torej različnost v kazalnikih uspešnosti ne more biti pogojena z razlikami v delovnih pogojih. Povezanosti ni mogoče potrditi in s tem tudi ne hipotez. Hipotezi H1 in H2 glede na zgoraj dobljena dejstva zavrnamo.

3.3.3 Povzetek empiričnih ugotovitev

Glede na zasnovano vprašanj v povezavi s prejetimi odgovori na anketna vprašanja ni mogoče dobljenih spremenljivk obravnavati kot "številke", kar bi bilo nujno potrebno, če bi želeli izračunavati koeficiente korelacij oziroma izvesti regresijsko analizo.

Interpretacija rezultatov empiričnega dela je tako možna v primeru, da se posebej primerjajo banke glede na pogoje dela. Pomembna ugotovitev je, da so pogoji dela med bankami popolnoma primerljivi – seveda ocenjeni skozi rezultate sodelujočih anketirancev v empirični raziskavi. Pri nobenem izmed vprašanj ni mogoče trditi, da so si banke po delovnih pogojih različne.

Če pa na drugi strani pogledamo njihove kazalnike uspešnosti, navedene v preglednici 40, so si precej različne. Ocenjujemo lahko, da različnost v kazalnikih uspešnosti ne more biti pogojena z razlikami v delovnih pogojih. Povezanosti ni mogoče potrditi in s tem tudi ne hipotez.

V raziskavi sta bila dokaj enakomerno zastopana oba spola, s tem da je bilo anketiranih veliko administrativno-strokovnih sodelavcev in procentualno, glede na število zaposlenih, tudi vršnih menedžerjev. Velika večina anketiranih je bila z višjo in univerzitetno izobrazbo, kar

potrjuje ustreznost izbranega vzorca, saj je po strukturi v bančnem sektorju največ zaposlenih z omenjeno stopnjo strokovne izobrazbe.

Največ odgovor v anketi so posredovali zaposleni iz banke A.

Na osnovi rezultatov anketiranja, predstavljenih v preglednicah 11, 12, 13 in 14, ugotavljamo, da se odstotek bolniških izostankov iz leta v leta zmanjšuje. Iz rezultatov meritev, predstavljenih v preglednici 20, lahko ugotovimo, kako sta v tesni medsebojni interakciji vodenje in delovni pogoji. Ko govorimo o vodenju, govorimo o vodenju s strateške ravni.

Iz pregleda dosedanjih raziskav je ugotovljeno, da promocija zdravja pozitivno vpliva na zmanjšanje bolniške odsotnosti. Neustrezno vodena promocija zdravja lahko pripelje do prezentizma na delovnem mestu (ko ljudje kljub zdravstvenim težavam prihajajo na delo in je njihova učinkovitost veliko slabša), kar postaja v zadnjem času velika težava. Promocija zdravja je danes zakonska obveznost delodajalca in s tem stalna skrb za zdravje zaposlenih, kar se odraža tudi v nižanju odstotka odsotnih zaradi bolezni.

Kot prikazuje preglednica 3, je večina anketiranih v bančnem sektorju, to je 63,3 %, do neke mere zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo. V veliki meri je zadovoljnih z delom 33,3 % anketiranih, kar lahko utemeljujemo z dejstvom, da je bilo v času raziskave dokaj stabilno okolje in se kriza še ni dotaknila bančnega sektorja.

Pri vprašanju informiranosti zaposleni niso več tako enotni, saj bi želeli, da bi se to izboljšalo. Po odgovorih anketirancev, navedenih v preglednici 4, je le 12,2 % anketiranih mnenja, da so glede zakonodaje o varnosti in zdravstvenih tveganjih na delovnem mestu zelo dobro informirani, medtem ko jih je 55,3 % dokaj dobro in 25,7 % ne preveč dobro informiranih. 6,8 % anketiranih sploh ni informiranih o zakonodaji o varnosti in zdravju pri delu. Podatek utemeljujejo z dejstvom, da je v bančnem sektorju veliko internih pravil, ki se konstantno spreminjajo in jih morajo bančniki poznati. Glede na to, da se pravila pogosto spreminjajo, je pomembno, kako prihajajo informacije do zaposlenih.

Glede na to, da je delo v bančnem sektorju tesno povezano s pravili poslovanja, zaposleni (48,4 % anketiranih) do neke mere pri svojem delu upošteva zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu, medtem ko podatki iz preglednice 8 prav tako kažejo, da 43,9 % anketiranih pri svojem delu v veliki meri upošteva zakonodajo na obravnavanem področju.

Na vprašanje, ki se je nanašalo na spremembe na področju varnosti in zdravja pri delu, je večina anketiranih (74,3 %) odgovorila, da se je stanje izboljšalo. Prav tako rezultati iz preglednice 6 kažejo, da 17,5 % anketiranih trdi, da se je stanje poslabšalo. Menimo, da je rezultat odraz stanja, da se pojavlja čedalje več psihosocialnih tveganj, ki se jim v času raziskave še ni posvečala pozornosti oz. se niso izvajali ukrepi.

Po podatkih iz preglednice 8 je velika večina zaposlenih (61,2 % anketiranih) mnenja, da je

lahko bolezen do neke mere posledica njihovega dela. Vendar je pri vprašanju o zdravstvenih težavah (rezultati so predstavljeni v preglednici 9), ki bi se pojavile zaradi vpliva delovnega okolja na delovnem mestu, 43, 8 % anketiranih odgovorilo, da so imeli zdravstvene težave do neke mere in to so bile najpogosteje težave s hrbtom, očmi, utrujenost, glavobol, stres, razdražljivost, kar potrjuje odgovore pri vprašanju (rezultati predstavljeni v preglednici 6), ali se je stanje varnosti in zdravje na delu spremenilo. Kar 74,3 % anketiranih je mnenja, da se je stanje izboljšalo.

Vidimo, da zaposleni še niso pristopili k aktivni promociji zdravja in skrbi za delovno okolje, kar je lahko tudi dodatni izziv za uvajanje promocije zdravja v delovnem okolju in seveda za izboljšanje načina vodenja.

Na podlagi odgovorov, predstavljenih v preglednicah št. 8 in 9, ki se nanašajo na zdravje zaposlenih v bančnem sektorju, ugotavljamo, da so ti tesno povezani z načinom vodenja. Na osnovi teh rezultatov lahko sklepamo, da je delo zaposlenih tesno povezano z delegiranjem nalog in njihovim zdravstvenim stanjem.

3.3.4 Predlogi izboljšav

Z rezultati raziskave smo prišli do pomembnih ugotovitev, ki so potrebna pri pripravi načrtov ukrepanj.

Ugotovili smo, da je stres pomemben dejavnik, ki vpliva na zaposlene v pisarnah. Po podatkih iz raziskave je imelo težave s stresom kar 52 % anketiranih. Menimo, da je razlog v tem, da so zaposleni v pisarnah v istem delovnem okolju ves dan, zato je še toliko pomembneje, da so tudi odnosi med njimi taki, da prispevajo k pozitivnemu ozračju, hkrati pa pozitivno vplivajo na zmanjševanje stresa.

Predlog 1: Menimo, da je treba za obvladovanje stresa v bančnem sektorju pripraviti ukrepe na področju organizacije, menedžmenta in vodenja. Usposobljenost menedžmenta za vodenje in način organizacije dela sta ključna elementa pri obvladovanju stresa v bančnem sektorju. Zagotoviti je potrebno dobro usposobljenost menedžmenta za vodenje v kulturi stalnih sprememb. Pri kadrovske izbiri menedžmenta je treba upoštevati merilo poznavanja sodobnih pristopov vodenja, ne le merilo smisla za vodenje podjetja. Vodja mora biti sposoben izgrajevati motivacijsko delovno okolje s timskim pristopom reševanja delovnih obveznosti.

Predlog 2: Z raziskavo smo ugotovili, da je stres pomemben dejavnik, ki vpliva na zaposlene v pisarnah, ki so v istem delovnem okolju ves dan, zato je še toliko pomembneje, da tudi odnosi med zaposlenimi prispevajo k pozitivnemu ozračju.

Predlog mora biti usmerjen v usposabljanje vodij za razumevanje sodobnega organizacijskega okolja, ki se je v zadnjih letih bistveno spremenilo. Na dobro razumevanje organizacijskega

okolja poleg tehnoloških sprememb bistveno vplivajo tudi:

- zahteve trga, kjer je kakovost in sprejemljiva cena samo po sebi umevna in
- orientacija k strankam – vedno zahtevnejša javnost v primeru javnega sektorja, ki ne dovoljuje več klasičnega, k sebi obrnjenega namesto k uporabniku usmerjenega javnega uslužbenca.

Zato je potrebno vgraditi v poslovno-organizacijski sistem vodenja sodobne pristope organizacije in menedžmenta, ker se le na ta način lahko zagotovi ustrezno obvladovanje poslovnih procesov. Slabo obvladovanje poslovnih procesov je ključ za negotovost, slabo učinkovitost pri zaposlenih na vseh ravneh in s tem v zvezi posledično za psihične pritiske, stres in poslabšano zdravstveno stanje.

Predlog 3: Menimo, da je informiranost področje, ki ga je treba izboljšati. S podanimi predlogi izboljšav želimo poleg informiranosti vplivati tudi na delovne pogoje oz. na spremembo organizacijske kulture.

Po podatkih anketirancev, navedenih v preglednici 7, le 12,2 % anketiranih meni, da so glede zakonodaje o varnosti in zdravstvenih tveganjih na delovnem mestu zelo dobro informirani, medtem ko jih je 55,3 % dokaj dobro in 25,7 % ne preveč dobro informiranih. 6,8 % anketiranih sploh ni seznanjenih z zakonodajo o varnosti in zdravju pri delu. Podatek utemeljujejo z dejstvom, da je v bančnem sektorju veliko internih pravil, ki se konstantno spreminjajo in jih morajo bančniki poznati. Glede na to, da se pravila pogosto spreminjajo, je pomembno, kako prihajajo informacije do zaposlenih.

Predlog 4: Za zaposlene je treba pripraviti zahteve za stalno usposabljanje s področja organizacije in vodenja. Usposabljanje se mora zaključiti s preverjanjem znanja. Možna oblika usposabljanja je tudi e-gradivo, preko katerega se seznanijo z zakonskimi zahtevami za varno delo, z navodili za varno delo ipd. E-gradivo je primerno, ker ga prejme vsak na delovnem mestu. Zaposleni tako lahko takoj preveri, ali ima delovne razmere urejene tako, kot je to določeno v e-gradivu in priloženem navodilu.

Predlog 5: Menimo, da je smotrno pripraviti smernice za uvedbo izboljšav z vidika planiranja in izvajanja učinkovitejših ukrepov za ohranitev in krepitev zdravja. Za zaposlene je treba pripraviti pozitivne ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, tako da se kljub ekonomski krizi delovni pogoji ne bodo poslabšali.

Po podatkih iz preglednice 11 velika večina zaposlenih (61,2 % anketiranih) meni, da je lahko bolezen do neke mere posledica njihovega dela. Vendar je pri vprašanju o zdravstvenih težavah (rezultati so predstavljeni v preglednici 12), ki bi se pojavile zaradi vpliva delovnega okolja na delovnem mestu 43,8 % anketiranih odgovorilo, da so imeli zdravstvene težave, in to so bile najpogosteje težave s hrbtom, očmi, utrujenost, glavobol, stres, razdražljivost, kar potrjuje odgovore pri vprašanju (rezultati predstavljeni v preglednici 9), ali se je stanje

varnosti in zdravje na delu spremenilo. Kar 74,3 % anketiranih je meni, da se je stanje izboljšalo.

Predlog 6: Ugotavljamo, da zaposleni še niso pristopili k aktivni promociji zdravja in skrbi za delovno okolje, kar je lahko tudi dodatni izziv za uvajanje promocije zdravja v delovnem okolju in seveda za izboljšanje načina vodenja.

Zaposlene je treba usposobiti s sodobnimi pristopi vodenja, z zakonskimi zahtevami za varno delo in obvladovanja tveganj.

Na vprašanje, ki se je nanašalo na spremembe na področju varnosti in zdravja pri delu, je večina anketiranih odgovorila (74,3 %), da se je stanje izboljšalo. Prav tako rezultati iz preglednice 9 kažejo, da 17,5 % anketiranih meni, da se je stanje poslabšalo. Menimo, da je rezultat odraz stanja, da se pojavlja čedalje več psihosocialnih tveganj, na katere v času raziskave še niso polagali pozornosti oz. niso izvajali ukrepov.

Menedžment je treba usposobiti za sodobne pristope organizacije, menedžmenta in predvsem vodenja, ker se le na ta način lahko zagotovi ustrezno obvladovanje poslovnih procesov. Kot je razvidno iz preglednic, je slabo obvladovanje poslovnih procesov ključni dejavnik za negotovost zaposlenih na vseh ravneh in s tem v zvezi posledično psihične pritiske, stres in poslabšano zdravstveno stanje.

Treba je pristopiti k dejavnostim promocije prostovoljne privolitve in upravljanja s tveganji. V razvitem svetu je že dolgo znano, da se samo s kurativnimi dejavnostmi (»gašenje« v primeru težav in grožnje s sankcioniranjem) nikakor ni možno spopasti z vedno kompleksnejšim okoljem. Zato se dejavnosti lotevajo predvsem z zaščitnimi dejavnostmi, kot je na primer informiranost. Tudi rezultati raziskave v bančnem sektorju, predstavljeni v preglednici 19, kažejo, da je kar 81,3 % anketiranih dokaj dobro informiranih, kar kaže na usmerjenost v zaščiteno ukrepanje.

Oba principa, promocija prostovoljne privolitve in upravljanje s tveganji, sta dandanes ključna principa za dvig načina izvajanja danih nalog v bančnem sektorju. Za lažje razumevanje je treba oba principa malce bolje predstaviti.

Promocija prostovoljne privolitve pomeni, da pri ljudeh dosežemo čim višjo stopnjo osebne zavzetosti k izvajanju od njih pričakovanih dejavnosti. Tako na področju:

- varnega dela pričakujemo, da zaposleni delajo varno zaradi sebe in ne zaradi vodje ali varnostnega inženirja;
- vodenja upoštevajo principe sodobnega vodenja in spreminjajoče okolje, imajo širši pogled na stanje;
- upoštevajo kodeks etike.

Kako izvajati promocijo prostovoljne privolitve, je vprašanje, ki je tesno povezano z

upravljanji s tveganji. Zato je ravno pri analiziranju možnih tveganj in za njihovo odpravljanje (ali odstranjevanje možnih motenj) treba izvajati promocijo prostovoljne privolitve oz. pripraviti dejavnosti, ki bodo bistveno povečale zavezanost k izvajanju na pravilen način. V ta namen je predlog izboljšav za bančni sektor:

1. izboljšanje organiziranosti dela;
2. izboljšanje delovnega okolja;
3. spodbujanje sodelavcev, da se udeležijo zdravih dejavnosti;
4. spodbujanje osebnostnega razvoja.

4 SKLEP

V organizacijah naj bi se zavedali, da imajo pogoji dela in zdravstveni absentizem signifikanten vpliv na donosnost, tudi v bančnem sektorju. Samo zavedanje, poznavanje zadovoljstva z delom, zakonodaje na področju varnosti in zdravja pri delu, vzrokov in posledic v obliki zdravstvenih težav in bolniških odsotnosti zaradi pogojev dela vodi do zmanjševanja absentizma. Pri tem imajo pomembno vlogo vršni menedžerji. Namen raziskave je bil analizirati ključne dejavnike menedžmenta kakovosti dela in njihov vpliv na donosnost v bančnem sektorju.

V magistrski nalogi smo v teoretičnem delu raziskave na osnovi proučevanja strokovne literature domačih in tujih avtorjev in analize sekundarnih virov raziskali menedžment kakovosti dela, kakovost obvladovanja procesov, elemente uspešnosti organizacije, kazalnike uspehov poslovanja organizacije, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko klimo, varnost in zdravje pri delu ter kulturo varnosti in zdravja v bančnem sektorju.

Z empirično raziskavo smo ugotovili, kako vršni menedžer v bančnem sektorju, ki določa naloge administrativno-strokovnim sodelavcem, upošteva zakonodajo na področju varstva in zdravja pri delu ter pozna zakonodajo in standarde, ki urejajo kakovost v njihovem podjetju. Ugotovili smo, da je vršni menedžment (81,3 % anketiranih) dobro seznanjen z zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu ter pozna zakonodajo in standarde, ki urejajo kakovost v njihovem podjetju. 12,5 % je zelo dobro informiranih in le 6,3 % anketiranih vršnih menedžerjev sploh ni informiranih z zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu oziroma ne pozna zakonodaje in standardov, ki urejajo kakovost v njihovem podjetju. Prav tako smo ugotovili, da kar 68,8 % anketiranih vršnih menedžerjev v bančnem sektorju upošteva zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu ter pozna zakonodajo in standarde, ki urejajo kakovost v njihovem podjetju. 25 % pozna zakonodajo do neke mere in le 6,3 % anketiranih vršnih menedžerjev v bančnem sektorju ne upošteva zakonodaje na področju varnosti in zdravja pri delu.

V okviru 2. raziskovalnega vprašanja smo raziskali, kakšni so odzivi administrativnih strokovnih sodelavcev na naloge s strani vršnih menedžerjev, kako vplivajo na njihovo zdravje, delovne pogoje in varstvo pri delu. Ugotovili smo, da je kar 55,3 % administrativno-strokovnih sodelavcev v bančnem sektorju dobro informiranih, 25,7 % anketiranih ni preveč dobro informiranih, 12,2 % je zelo dobro informiranih in 6,8 % sploh ni informiranih o varnosti in zdravstvenih tveganjih na delovnem mestu. To pomeni, da je pretežni del (67,5 %) administrativno-strokovnih sodelavcev v bančnem sektorju dobro ali zelo dobro informiranih. Prav tako smo ugotovili, da 107 (48,4 %) anketiranih sodelavcev v bančnem sektorju do neke mere upošteva zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu, 97 (43,9 %) anketiranih oseb upošteva zakonodajo v veliki meri, 14 (6,3 %) anketiranih oseb pravi, da jo včasih upoštevajo, včasih ne, 3 (1,4 %) anketirane osebe pa je sploh ne upoštevajo. Kar pomeni, da pretežni del anketiranih administrativno-strokovnih sodelavcev

upošteva zakonodajo s področja varnosti in zdravja pri delu. Pomembna ugotovitev empirične raziskave je, da anketirani administrativno-strokovni sodelavci v bančnem sektorju pretežno, to je 127 (74,3 %), menijo, da se je v zadnjih letih stanje na področju zdravja in varnosti na delovnem mestu izboljšalo, 30 (17,5 %) jih je mnenja, da se je poslabšalo, 2 (1,2 %) menita, da se je zelo poslabšalo in 12 (7,0 %) jih pravi, da se je v primerjavi s prejšnjimi leti zelo izboljšalo. 101 (44,5 %) anketirani meni, da se lahko varnost in zdravje na delovnem mestu poslabšata zaradi ekonomske krize, kar pomeni, da ta vpliva na stopnjo varnosti in zdravja v bančnem sektorju. Kot smo ugotovili, se pretežni del anketiranih strokovno-administrativnih sodelavcev, to je 61,2 %, strinja, da je bolezen lahko posledica njihovega dela, 103 (43,8 %) so imeli do neke mere zdravstvene težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela.

Na podlagi primerjave intenzivnosti pojavljanja zdravstvenih težav zaradi pogojev dela med proučevanimi bankami A, B, C, D, E, F smo ugotovili, da med bankami ni statistično pomembnih razlik v pogojih dela. Razmere med bankami so razmeroma izenačene. Ugotovili smo, da pogoji dela na donosnost v bančnem sektorju nimajo neposrednega pozitivnega vpliva, lahko pa predpostavljamo, da imajo posredni vpliv. Povezanosti torej ni mogoče potrditi, s tem pa tudi ne hipoteze 1, da imajo pogoji dela signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v bančnem sektorju.

Ugotovili smo, da zdravstveni absentizem nima neposrednega vpliva na donosnost v bančnem sektorju, lahko pa sklepamo, da ima posredni vpliv zaradi prisotnosti strahu pri zaposlenih, slabe koncentracije, sprememb postopkov, dodatnih zahtev, kar vodi do preutrujenosti in slabše učinkovitosti dela. Povezanosti torej ni mogoče potrditi, s tem pa tudi ne hipoteze 2, da ima zdravstveni absentizem signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v bančnem sektorju.

Na podlagi raziskave smo predstavili naslednje predloge – smernice za vodstvo bančnega sektorja: zagotoviti ustrezno usposobljen menedžment, ki pozna sodobne pristope vodenja, povezane z zagotavljanjem motivacijskega delovnega okolja in timskega reševanja delovnih obveznosti. Zagotoviti ustrezno informiranost zaposlenih z bančnimi pravili, ki se stalno spreminjajo in naj bi jih bančniki poznali. Prav tako je treba zagotoviti ustrezno načrtovano izvajanje ukrepov za ohranitev in krepitev zdravja zaposlenih, tako da se vkljub ekonomski krizi delovni pogoji ne bodo poslabšali. Zaposlene je treba ustrezno usposobiti za varno delo, skladno z zakonskimi zahtevami in s sodobnimi pristopi vodenja za obvladovanje tveganj.

4.1 Prispevek k znanosti

Teoretični prispevek naloge k znanosti je v tem, da predstavlja na enem mestu zbrana znanja ter ugotovitve s področja menedžmenta kakovosti dela in izidov poslovanja, še posebej v bančnem sektorju. Praktičen prispevek raziskave predstavljajo izidi raziskave in podani predlogi smernic z vidika varnosti in zdravja pri delu, ki naj bi vplivali na menedžment v bančnem sektorju in aplikativno uporabo v praksi. Vodstva posameznih bank naj bi vplivala

na izboljšanje delovnih pogojev, s tem pa zagotovila večjo donosnost bančnemu sektorju.

4.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskave so pomembne glede na dejstvo, da je Slovenija še vedno v krizi in je pričakovati pojav intenzivnejših zdravstvenih težav zaradi pogojev dela tudi v bančnem sektorju.

V nalogi smo ugotovili, da je največji dejavnik absentizma v bančnem sektorju stres, zato predlagamo nadaljnje raziskave o stresu in povezavah z ukrepi za zmanjševanje napetosti na delovnem mestu s perspektive varnosti in zdravja pri delu.

V bančnem sektorju je treba z orodji za prepoznavanje stresa in psihosocialnih tveganj raziskati, v katerem delu procesa oziroma v katerih procesih se stres najpogosteje in najintenzivneje pojavlja. V raziskavo je treba vključiti tudi medicino dela, da skozi opazovanje zaposlenih prepozna, kako stres vpliva na simptome v telesu (srčni utrip, krvni tlak), in čas povečanih vrednosti, da bi posledično izboljšanje delovnih pogojev pozitivno vplivalo na zdravje zaposlenih. Tovrstne raziskave podpira tudi Evropski socialni sklad, ki financira evropsko kampanjo »Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta« (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2015).

Vršnim menedžerjem je skozi rezultate raziskave potrebno dvigniti zavedanje o vplivu zadovoljstva z delom, vzrokov in posledic nezadovoljstva v obliki zdravstvenih težav in bolniških odsotnosti zaradi pogojev dela.

Prav tako je z rezultati nadaljnjih raziskav mogoče v organizaciji (na primer banki) vzpostaviti in prilagajati mehanizme za učinkovito zmanjševanje stresa, ki posledično vodi do zmanjševanja absentizma v organizaciji.

LITERATURA

- Andolšek-Mesner, D. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bagari, N. in B. Butala. 2005. *Zdravstveni absentizem. njegovo gibanje in razlogi za sprejem ukrepov za njegovo obvladovanje*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno varstvo Slovenije.
- Banka Slovenije. 2008. *Pregled uspešnosti poslovanja po bankah*. Ljubljana: Banka Slovenije.
- Bilban, M. 1999. *Medicina dela*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
- Bilban, M. 2007. *Promocija zdravja na delovnem mestu za zmanjševanje zdravstvenega absentizma*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
- Biro Praxis. 2014. *Kaj je organizacijska klima*. [Http://www.biropraxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html](http://www.biropraxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html) (29. 7. 2015).
- Bizjak, F. in T. Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Butina, D. 2008. *Uspešni delajo varno in zdravo, saj jim to prinaša številne koristi*. [Http://www.mddsz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/1966/5940/](http://www.mddsz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/1966/5940/) (23. 7. 2015).
- Dessler, G. 1980. *Organisation theory: integrating structure and behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dielemen, M. in W. Harnmeijer. 2006. *Improving health worker performance: in search of promising practices*. [Http://www.who.int/hrh/resources/improving_hw_performance.pdf](http://www.who.int/hrh/resources/improving_hw_performance.pdf) (16. 8. 2015).
- Drusany, V. 1999. *Varnostnotehniški priročnik*. Logatec: VZA grafično oblikovanje.
- Elahi, A. Y. in M. Apoorva. 2012. A detail study on Lenght of Service and Role Stress of Banking Sector in Luknow Region. *Research Journal of Management Science* 1 (5): 15–18.
- Erdem, M. 2014. The Level of Quality of Work Life to Predict Work alienation. *Educational Science: Theory & Practie* 14 (2): 534–544.
- Eurofond. 2005. *Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah*. [Http://www.eurofound.europa.eu/sl/surveys/2005/fourth-european-working-conditions-survey-2005](http://www.eurofound.europa.eu/sl/surveys/2005/fourth-european-working-conditions-survey-2005) (16. 8. 2015).
- Fairbrother, K. in J. Warm. 2002. Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* 18 (1): 8–21.
- Falzon, P., A. Nescimento, C. Gaudart, C. Piney, A. M. Dujarier in F. J. Germe. 2012. Performance-based management and quality of work: ane empirical assessment. *Work* 41 (8): 3855–3860.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Florida, R. L. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda in kako ta spreminja delo, prosti čas, skupnost in vsakodnevno življenje*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- Florjančič, J. 1991. *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.

- George, M. in J. Jones. 1999. *Organizational Behavior* (Second Edition). London: Addison Wesley.
- Gomezelj Omerzel, D. 2009. *Menedžment znanja v malih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za menedžment.
- Gspan, P. in A. Jug. 1993. *Ekonomski učinki varstva pri delu*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varstvo pri delu.
- Hammer, M. 1996. *Beyond reengineering : how the process-centred organization is changing our work and our lives*. London: HarperCollins.
- Ishikawa, K. 1987. *Kako celovito obvladati kakovost - japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- IVZ (Inštitut za varovanje zdravja). 2006. *Prijava poškodb pri delu*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja, Enota za zdravstveno statistiko.
- Joshi, V. in K. A. Goyal. 2012. Stress Management among Bank Employees: With Reference to Mergers and Aquisitions. *International Journal of Business and Commerce* 1 (5): 22–31.
- Kieselbach, T., E. C. Triomphe, E. Armgarth, S. Bagnara, L. A. Elo, S. Jefferys, C. Joling, K. Kuhn, K. Nielsen, J. Popma, N. Rogovski, N. Sahler, G. Thomson, M. Widerszal-Bazyl, L. Andronic, O. Bergstroem, M. Dodič Kikfak, R. Jankauskas, S. Meyer, J. Pelletier, R. Roriguez in I. Terzyiska. 1994. *Zdravje v času prestrukturiranja (HIRES): priporočila in odzivi posameznih držav ter politike EU*. [Http://www.cilizadelo.si/zdravje-v-casu-prestrukturiranja-hires-priporocila-in-odzivi-posameznih-drzav-ter-politike-eu-17-12-2013.html](http://www.cilizadelo.si/zdravje-v-casu-prestrukturiranja-hires-priporocila-in-odzivi-posameznih-drzav-ter-politike-eu-17-12-2013.html) (16. 8. 2015).
- Koprivnik, S. in C. Trampuž. 1999. *Analiza podatkov s SPSS-om*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kovač, J. in S. Možina. 2006. *Management znanja na poti k učečemu se podjetju: znanje kot temelj razvoja*. Maribor: Založba Pivec.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in druge naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, B. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Marolt, J. in B. Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj. Moderna organizacija.
- MBA Projects. 2014. *MBA project report on ratio analysis*. [Http://www.allprojectreports.com/MBA-Projects/Finance-Project-Report/ratio-analysis/ratio-analysis-advantage-limitations-classification-financial-ratio-analysis.htm](http://www.allprojectreports.com/MBA-Projects/Finance-Project-Report/ratio-analysis/ratio-analysis-advantage-limitations-classification-financial-ratio-analysis.htm) (16. 8. 2015).
- Merchant, A. K. in A. W. Stede. 2007. *Management Control Systems*. New York: Prentice Hall.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2015. *Stres v zvezi z delom*. [Http://www.osha.mdds.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/psihosocialna-tveganja/stres-v-zvezi-z-delom](http://www.osha.mdds.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/psihosocialna-tveganja/stres-v-zvezi-z-delom) (16. 8. 2015).
- Moorhead, G. in W. Griffin. 1998. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Možina, S., R. Rozman in M. Glas. 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mrčela Kanjuo, A. in M. Ignjatovič. 2012. *Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji*. [Http://eurofound.europa.eu/publications/report/2012/slovenia/working-conditions/psychosocial-risks-in-the-workplace-in-slovenia](http://eurofound.europa.eu/publications/report/2012/slovenia/working-conditions/psychosocial-risks-in-the-workplace-in-slovenia) (16. 8. 2015).
- Mulej, M. 1994. Popolna kakovost in potrošniška družba. V *Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb*, ur. Nace Pavlin, 393–399. Kranj: Moderna organizacija.
- Organizacijska klima. 2014. *Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji*. [Http://www.organizacijskaklima.si/merjenje-organizacijske-klime.html](http://www.organizacijskaklima.si/merjenje-organizacijske-klime.html) (2. 8. 2015).
- OSHA (European Agency for Safety & Health at Work). 2009. *Representative results in the 27 Member States of the European Union*. [Http://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/eu-poll-slides 2009/Package_EU27.pdf](http://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/eu-poll-slides%202009/Package_EU27.pdf) (1. 8. 2015).
- OSHA (European Agency for Safety & Health at Work). 2010. *Promocija zdravja na delovnem mestu za delavce*. [Https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/94](https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/94) (16. 6. 2015).
- OSHA (European Agency for Safety & Health at Work). 2014. *Slovenia*. [Http://osha.europa.eu/en/statistics/eu-poll/slides/Package_Slovenia.pdf](http://osha.europa.eu/en/statistics/eu-poll/slides/Package_Slovenia.pdf) (29. 7. 2015).
- Pink, D. 2011. *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. Maribor: Videotop.
- Pogačnik, V. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Pucelj, M. 2001. *Procesna organizacija za uspešno servisiranje državljanov*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Pucelj, M. in D. Pirc. 2009. *Varnost in zdravje pri delu pri pisarniškem delu*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
- Pucelj, M. in V. Pucelj. 2006. *Poslovođenje - učbenik za interno uporabo*. Ljubljana: B2 – izobraževalni center.
- Pucelj, V. 2012. *Promocija prostovoljne privolitve pri izpolnjevanju zahtev na področju varnosti in zdravja pri delu*. [Http://svapo.si/LinkClick.aspx?fileticket=El%2FtBmwjJ0%3D&tabid=98](http://svapo.si/LinkClick.aspx?fileticket=El%2FtBmwjJ0%3D&tabid=98) (12. 9. 2015).
- Rappaport, A. 1981. Selecting that Create Shareholder Value. *Harvard Business Review* 59 (3): 48.
- Reimann, B. 1987. *Managing for Value, A Guide to Value-Based Strategic Management*. Oxford: The Planning Forum.
- Rejc, A. 2002. *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Robbins, H. in M. Finley. 1997. *Why teams don't work : what went wrong and how to make it right*. London: Orion.
- Robbins, S. P. in S. Shanghi. 2006. *Organizational Behavior* (1th ed.). New Delhi: Pearsons Education.

- Rozman, R. 1996. *Analiza in projektiranje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Semmer, K. N. 2003. Individual Difference, Work Stress and Health. *Work and Health Psychology* 2 (7): 83–120.
- Shahid, N. M., K. Latif, N. D. Sohail in A. M. Ashraf. 2012. Work stress and Employee Performance in banking sector Evidence from District Faisalabad, Pakistan. *Asian Journal of Business and Management Sciences* 1 (7): 38–47.
- Smith, E. G. 2007. Management History and Historical Context: Potential Benefits of Its Inclusion in the Management Curriculum. *Academy of Management Learning & Education* 6 (4): 522–533.
- Splošna bolnišnica Brežice. 2014. *Kazalniki kakovosti: organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. [Http://www.sb-brezice.si/db/uploads/dokumenti/Zaposleni.pdf](http://www.sb-brezice.si/db/uploads/dokumenti/Zaposleni.pdf) (1. 8. 2015).
- SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika). 1994. Ljubljana: DZS.
- Sudman, S. 1976. *Research methods in business studies*. [Http://www.srl.uic.edu/publist/Srvrsch/1976/00v31n4.pdf](http://www.srl.uic.edu/publist/Srvrsch/1976/00v31n4.pdf) (23. 8. 2015).
- Svetic, A. 1998. *Socialna varnost, zdravstveno varstvo in varnost pri delu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šimberova, Z. 2007. *Factors of organizational climate influencing learning in companies*. [Http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/166479.doc](http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/166479.doc) (16. 8. 2015).
- Štupar, B. 2010. *Objektivna in subjektivna odgovornost*. [Http://www.gore-ljudje.net/novosti/67324/](http://www.gore-ljudje.net/novosti/67324/) (29. 7. 2015).
- Tavčar, M. I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tekavčič, M. 2002. *Obvladovanje stroškov. Stroški in uspešnost poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- URI RS (Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije). 2011. *Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih*. Ljubljana: Birografika Bori.
- Vila, A. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A. in J. Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Skripta. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A. in Kovač, J. 1998. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Vučkovič, R. 2010. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Waters, M. 1996. *The Performance Management Handbook. Developing Practice*. London: Institute of Personnel and Development.
- Zagoričnik, S. 2003. *Uvajanje reinženiringa v podjetju*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- ZBS (Združenje Bank Slovenije). 2012. *Banke in hranilnice*. [Http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=366](http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=366) (16. 8. 2015).

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik

Vprašalnik

Spoštovani!

Sem Darko Pirc, študent Univerze na Primorskem, Fakultete za management v Kopru. V okviru magistrskega dela z naslovom Management kakovosti dela in njegov vpliv na donosnost v bančnem sektorju pripravljam raziskavo o obravnavani temi. Z vprašalnikom, ki je pred vami, bi pridobil dragocene podatke za svojo raziskavo v magistrskem delu. Zato vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Sodelovanje v anketi je popolnoma anonimno, na vprašalnike se vam ni treba podpisati. Za reševanje ankete se vam zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

1. Spol

- Ženski.*
- Moški.*

2. Delovno mesto

- Vršni menedžment.*
- Administrativno strokovni delavec.*

3. Izobrazba

- Osnovna šola.*
- Srednja šola.*
- Višja šola.*
- Visoka šola.*
- Univerzitetna izobrazba.*
- Specializacija.*
- Magisterij.*
- Doktorat.*

4. V kateri banki ste zaposleni?

- Abanka.*
- Banka Celje.*
- Banka Koper.*
- Banka Sparkasse.*
- Banka Volksbank.*
- Bawag banka.*
- BKS Bank.*
- Deželna banka Slovenije.*
- Factor banka.*
- Gorenjska banka.*
- Hypo Alpe-Adria-Bank.*
- KD Banka.*
- Nova Kreditna banka Maribor.*
- Nova Ljubljanska banka.*
- Poštna banka Slovenije.*
- Probanka.*
- Raiffeisen banka.*
- SID banka.*
- SKB banka.*
- UniCredit Banka Slovenija.*

5. V kolikšni meri ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

- V veliki meri.*
- Do neke mere.*
- Niti ne.*
- Sploh ne.*
- Ne vem.*

6. Ali menite, da ste glede zakonodaje o varnosti in zdravstvenih tveganj na delovnem mestu informirani?

- Zelo dobro. Dokaj dobro. Ne preveč dobro. Sploh ne.
 Ne vem.

7. Ali menite, da pri svojem delu upoštevate zakonodajo na tem področju?

- V veliki meri. Do neke mere. Niti ne. Sploh ne. Ne vem.

8. Ali menite, da se je v zadnjih letih stanje na področju zdravja in varnosti na delovnem mestu ...

- zelo izboljšalo? izboljšalo? poslabšalo? zelo poslabšalo?
 Ne vem.

9. Ali pričakujete, da bi se lahko varnost in zdravstveni pogoji na delovnem mestu poslabšali zaradi ekonomske krize?

- V veliki meri. Do neke mere. Niti ne. Sploh ne. Ne vem.

10. V kolikšni meri se na splošno strinjate, da je lahko bolezen pri ljudeh posledica njihovega dela?

- V veliki meri. Do neke mere. Niti ne. Sploh ne. Ne vem.

11. V kolikšni meri ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate ?

- V veliki meri. Do neke mere. Niti ne. Sploh ne. Ne vem.

12. Ali ste imeli kdaj kakšne zdravstvene težave na delovnem mestu zaradi pogojev dela?

- V veliki meri. Do neke mere. Niti ne. Sploh ne. Ne vem.

13. Če ja, katere?

- | | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bolečine v hrbtu. | <input type="checkbox"/> Težave z dihanjem. |
| <input type="checkbox"/> Bolečine v mišicah. | <input type="checkbox"/> Razdražljivost. |
| <input type="checkbox"/> Bolečine v roki. | <input type="checkbox"/> Utrujenost. |
| <input type="checkbox"/> Bolečine v nogi. | <input type="checkbox"/> Stres. |
| <input type="checkbox"/> Težave z vidom. | <input type="checkbox"/> Glavobol. |
| <input type="checkbox"/> Težave z sluhom. | <input type="checkbox"/> Bolezen. |

14. Ali ste že kdaj uporabili bolniško odsotnost zaradi delovnih pogojev?

- V veliki meri. Do neke mere. Niti ne. Sploh ne. Ne vem.

15. Če ja kolikokrat na leto?

- 1 do 3. Do 5. Do 10. Več kot 10. Ne vem.

16. Koliko dni je v povprečju trajala odsotnost z dela?

- Idan.* *1 teden.* *1 mesec.* *Več kot 1 mesec.* *Ne vem.*

17. Ali menite, da ste na delovnem mestu usmerjeni v zmanjševanje poškodb?

- V veliki meri.* *Do neke mere.* *Niti ne.* *Sploh ne.* *Ne vem.*

18. Če bi se odločali, ali bi sprejeli novo službo, katera dva vidika od sledečih bi najbolj vplivala na vašo odločitev?

- Plača.*
 Varnost in zdravstveni delovni pogoji.
 Varnost pred izgubo službe.
 Poslovni časi.
 Delo za nedoločen čas.
 Ne vem.

Hvala za sodelovanje!