

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE V BANKI
KOPER, D. D.

Silvana Pucer

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Brigita Skela Savič

POVZETEK

Vsaka organizacija se srečuje s spremembami, ki ponujajo vse večje in pogostejše izzive. Pri tem se pojavlja vprašanje, kako ravnati s kadri, da bi se znali uspešno soočiti z vsemi izzivi. Organizacija mora biti prožna, dinamična in mora hitro odgovarjati na potrebe in spremembe v družbi. Uspešno zadovoljevanje potreb različnih interesnih skupin, kot so zaposleni, potrošniki, investitorji in lastniki, bo organizaciji zagotavljalo konkurenčno prednost. V diplomskem delu je prikazana analiza kadrovske funkcije v Banki Koper, d. d., v zadnjih desetih letih z uporabo realnih podatkov o zaposlenih. Analiza je bila izvedena s prikazom strukture zaposlenih in merjenjem organizacijske klime. S pomočjo praktičnih primerov je prikazano izobraževanje, motiviranje in komuniciranje zaposlenih v banki ter fluktuacija. Poleg tega so prikazani tudi rezultati merjenja organizacijske klime v banki.

Ključne besede: kadrovska služba, sodelavci, kadri, komuniciranje, izobraževanje, organizacijska klima, motiviranje, fluktuacija

SUMMARY

Every organisation constantly meets the changes that offer more and more extensive and frequent challenges. In this process the question occurs on how to prepare the personnel to be able to confront all these challenges. The organisation has to be flexible, dynamic and has to respond quickly to the needs and changes in the society. Successful fulfilment of the demands of different interest groups, e.g. the personnel, consumers, investors and proprietors, will assure the organisation the competitive advantage. In the diploma thesis the analysis of the function of the personnel in Bank Koper is demonstrated based on the feasible data for the last ten years. The analysis has been performed with the demonstration of the structure of the employees and with the measurement of the organisational climate. By means of practical examples the education, motivation, communication, and the fluctuation of the employees in the bank have been demonstrated. The results of the measurements of the organisational climate have been demonstrated, too.

Key words: employment department, co-workers, personnel, communication, education, organisational climate, motivating, fluctuation

UDK: 658.3:336.7(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Kadrovska funkcija in kadrovski viri	3
2.1	Opredelitev kadrovskih virov	3
2.2	Kadrovska politika	4
2.3	Kadrovska funkcija – ravnanje s kadrovskimi viri.....	4
2.4	Vpliv organizacije in organizacijske klime na kadrovsko funkcijo	5
2.4.1	Organizacijska klima.....	5
2.5	Motiviranje	7
2.5.1	Spodbujanje storilnosti zaposlenih	8
2.6	Komuniciranje z zaposlenimi.....	9
2.7	Fluktuacija.....	12
2.8	Izobraževanje in usposabljanje kadrov	14
3	Kadrovska funkcija v Banki Koper, d. d.	17
3.1	Opredelitev področja in opis problema	17
3.2	Namen, cilji in osnovne trditve	17
3.3	Predpostavke in omejitve raziskave	18
3.4	Uporabljene raziskovalne metode	18
3.5	Predstavitev Banke Koper, d. d.	19
3.5.1	Poslanstvo in vizija	21
3.6	Kadrovska zasedenost v Banki Koper, d. d.	23
3.6.1	Prikaz zaposlenih	23
3.6.2	Struktura zaposlenih.....	23
3.7	Organizacijska klima v Banki Koper, d. d.....	26
3.8	Motiviranje in nagrajevanje v Banki Koper, d. d.	27
3.9	Fluktuacija.....	28
3.10	Komuniciranje v Banki Koper, d. d.....	28
3.11	Izobraževanje	29
3.11.1	Interno izobraževanje.....	31
3.11.2	Interno izobraževanje z notranjimi predavatelji	31
3.11.3	Interno izobraževanje z zunanjimi predavatelji	31
3.11.4	Eksterno izobraževanje	32
3.11.5	Izobraževanje v Sloveniji.....	33
3.11.6	Izobraževanje v tujini.....	34
3.11.7	Pregled po področjih	35
3.11.8	Pregled po organizacijskih enotah in primerjava po letih.....	35
4	Predlogi za izboljšanje kadrovske funkcije v Banki Koper, d. d.	39
5	Sklep	43

Literatura	45
Viri	45

PONAZORILA

Slika 3.1	Organizacijska shema Banke Koper, d. d.....	22
Slika 3.2	Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe v letu 2006.....	25
Slika 3.3	Struktura zaposlenih glede na število let delovne dobe v Banki Koper v letu 2006	25
Slika 3.4	Prikazane srednje ocene vrednosti pri posameznih sklopih pri merjenju organizacijske klime v Banki Koper.....	26
Slika 3.5	Grafični prikaz gibanja fluktuacije od leta 1997 do leta 2006.....	28
Tabela 3.1	Lastniška struktura Banke Koper.....	21
Tabela 3.2	Število zaposlenih od leta 1997 do leta 2006	23
Tabela 3.3	Izobrazbena struktura zaposlenih po letih od 1997 do 2006	24
Tabela 3.4	Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe in starosti v letu 2006...	24
Tabela 3.5	Pregled osnovnih statističnih podatkov	30
Tabela 3.6	Število udeležencev na internih programih z internimi predavatelji	31
Tabela 3.7	Udeležba na internih programih z zunanjimi predavatelji.....	32
Tabela 3.8	Udeležba na eksternih programih v Sloveniji.....	33
Tabela 3.9	Pregled organizacijskih enot z največjim številom udeležencev izobraževanja v tujini.....	34
Tabela 3.10	Pregled udeležbe po področjih izobraževanja	35
Tabela 3.11	Pregled udeležbe po organizacijskih enotah in primerjava z letom 2005 ..	36

1 UVOD

Organizacije se v današnjem času vse bolj srečujejo s konkurenco na trgih in povezovanjem s tujimi organizacijami. Zato morajo biti v poslovanju čim bolj učinkovite, dosegati morajo čim večji delovni učinek, zaposleni se morajo neprestano učiti novih in bolj izpopolnjenih načinov delovanja. Vse več je treba vlagati v kadre, jim omogočati razvoj in izkoriščanje ustvarjalnih zmožnosti, saj lahko le tako dosežemo prednost pred konkurenčno organizacijo. Stalno izobraževanje zaposlenih ima za posledico zadovoljstvo, ki narašča in se kaže v večji pripadnosti organizaciji, boljšemu odnosu do kakovosti in globljem poznavanju poslanstva in vizije organizacije.

V diplomskem delu smo podrobneje analizirali organizacijsko klimo, motivacijo, izobraževanje, fluktuacijo ter komuniciranje. Na podlagi analize teh dejavnikov smo lahko prišli do zaključka, kaj je treba še narediti, da bo kadrovska funkcija še boljša.



2 KADROVSKA FUNKCIJA IN KADROVSKI VIRI

Uspešnost organizacije je odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja različnih virov (kadrovskih, finančnih ...) glede na načrtovane cilje. Managerji v organizacijah se vedno bolj zavedajo, kakšen vpliv imajo zaposleni na uspešnost poslovanja v organizaciji. Delovna mesta v organizaciji morajo zasesti delavci s primernimi sposobnostmi in znanjem. Da pa bodo zaposleni lahko izkoristili vse svoje delovne potenciale, mora v organizaciji vladati ustrezna kadrovska politika, ki povezuje individualne cilje s cilji organizacije.

Kadrovska funkcija se mora neprestano prilagajati razmeram v okolju. Sprejemati mora poslovne odločitve, ki omogočajo poslovno uspešnost, z optimalnimi prispevki vseh zaposlenih. Tej vlogi kadrovske funkcije pravimo ravnanje s kadrovskimi viri.

»Kadrovske funkcije v podjetju izvajamo z namenom ugotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da lahko opredelimo kot znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo.« (Lipičnik 1998, 52)

2.1 Opredelitev kadrovskih virov

»Kadrovske viri so ljudje, zaposleni, delavci v organizaciji. So potencial, poslovni vir in naložba.« (Merkač 1998, 4)

S svojim znanjem, sposobnostmi, delovnimi navadami in izkušnjami so najznačilnejši del proizvodnih sil, od njih sta odvisni organiziranost in uspešnost poslovanja. K uspehu organizacije prispeva vsak kadrovske vir po svoje, v skladu s potrebami in možnostmi. »Za organizacijo je pomembno, da zaposli čim več inovativnih, kreativnih ljudi, ki uspešno opravljajo svoje delo.« (Treven 1998, 16)

Mnogi strokovnjaki, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Med konkurenti ne bo več tehničnih skrivnosti. Četudi bi se pojavile tehnične prednosti enega pred drugim, se bo to zgodilo le za kratek čas. Zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmožnostih. Človeške zmožnosti v širšem smislu so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja. Tako govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. Človekove zmožnosti lahko razlikujemo glede na način pridobivanja teh zmožnosti. Ene je človek razvil v povezavi z dednostnimi dispozicijami, mednje sodijo vse vrste sposobnosti; druge si je pridobil v času svojega življenja, med te spada znanje vseh vrst. V ožjem smislu pa imamo v mislih večinoma sposobnosti, znanje in motivacijo. »Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti.« (Lipičnik 1998, 26)

Kadrovski viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Učinkovito upravljanje s kadrovskimi viri je pomembno za doseganje uspeha v organizaciji. Ta uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni postopki organizacije tesno povezani. Vrednote organizacije, organizacijska klima in vedenje vodilnih delavcev bodo najbolj vplivali na doseganje uspešnosti.

2.2 Kadrovska politika

Proces usklajevanja individualnih interesov z interesi delovne organizacije imenujemo kadrovska politika organizacije. Bolj so usklajeni oboji interesi, hitreje in točneje se organizacija približuje zastavljenim ciljem.

»Kadar se organizacijski cilji zelo razlikujejo od ciljev zaposlenih ali so si celo nasprotujoči, so zaposleni nezadovoljni in neustvarjalni. Organizacija, ki bolj zagotavlja svojim članom, da v njej uresničujejo svoje osebne cilje, praviloma lažje pridobiva svoje člane za uresničevanje svojih ciljev in je tudi uspešnejša.« (Možina 2002, 25)

Kadrovska politika je posledica tehnoloških, ekonomskih in družbenih razvojnih procesov. Delovanje kadrovske politike je povezano z ostalimi funkcijami v organizaciji, zato mora biti sestavni del poslovne politike. Kadrovska politika sloni na izračunu kadrovskih potreb, določenih z analizo obstoječega in želenega stanja. V skladu s tem je za izračun potreb po kadrih neizogibno poznavanje določenih kadrovskih informacij, posameznih analiz in kadrovskih izračunov, s pomočjo katerih preučujemo in planiramo kadrovske vire.

Kadrovska politika se realizira preko kadrovske dejavnosti. Predmet, ki ga obravnava, je delovni človek – kadrovski vir. Naloga kadrovske dejavnosti je, da se vključi v dolgoročni razvoj organizacije. Od planiranja, izbire, razporejanja, izobraževanja in usposabljanja kadrovskih virov ter reševanja celotne kadrovske problematike je odvisen učinek in napredek celotne organizacije.

2.3 Kadrovska funkcija – ravnanje s kadrovskimi viri

Ravnanje s kadrovskimi viri je sestavni del dejavnosti in mišljenja vseh zaposlenih, predvsem pa vodilnih. Zajema strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji. Gre za prepoznavanje vpliva zunanjih okoliščin, konkurence, dinamike na trgu delovne sile, obravnavanja vseh zaposlenih in povezanost ravnanja z ljudmi s strateškimi odločitvami organizacije ter strategijami ravnanja s kadri.

Kadrovska funkcija je enako pomembna kakor druge funkcije v organizaciji (finančna, nabavna, prodajna ...). Njena naloga je zagotavljanje kakovostnih kadrovskih virov, ki bodo dosegali cilje organizacije.

Pri klasični kadrovski funkciji so posli predani strokovnjakom, kadrovska funkcija se opravlja v kadrovskem sektorju (službi, oddelku), ki je v večjih organizacijah neodvisen od drugih sektorjev. Kadrovska dejavnost se obravnava statično in izolirano.

Novejši pristopi pa kadrovske funkcije povezujejo s celotnim procesom v organizaciji. Zahtevajo usklajenost kadrovske in poslovne politike organizacije, saj se posamezne funkcije ne opravljajo druga poleg druge, ampak povezano s celotnim procesom v organizaciji in z dogajanjem v njenem okolju. Namen kadrovske funkcije je ohranjati organizacijski sistem, ga prilagajati spremembam v okolju in ga razvijati v skladu s postavljenim ciljem.

Vedno bolj prihaja do povezovanja med vlogami vodij in kadrovskih specialistov. Vodenja in kadrovske funkcije ni več možno ločevati. Vodje se ukvarjajo s kadrovske funkcije, kadrovski strokovnjaki pa pomembno vplivajo na vodenje. Pri tem pa prihaja do nasprotij, predvsem zaradi različnih vlog v organizaciji. Managerji so odgovorni za rezultate dela celotne organizacije. Kadrovski strokovnjaki odgovarjajo samo za kadrovske procese: planiranje kadrov, kadrovanje, sistemizacijo opravil in nalog, razporejanje kadrov, njihovo premeščanje (strokovni del opravila) ... Dober vodja bo posvečal pozornost dobremu opravljanju kadrovskih nalog, saj brez tega ne more biti dober vodja. »Tako kadrovski strokovnjaki vplivajo na uspešnost vodenja, vodja pa je odgovoren za uspešno delo kadrovske službe. Ob svoji odgovornosti za rezultate se delo managerjev »vpleta« v delo kadrovske službe.« (Florjančič in Vukovič 1998, 28)

V sodobni organizaciji opravlja kadrovska služba vlogo svetovalca managementa na področju vprašanj, povezanih s kadrovskimi viri, vlogo advokata na področju spoštovanja zakonodaje in pravic zaposlenih ter povezovalca kadrovske funkcije z ostalimi funkcijami v organizaciji.

2.4 Vpliv organizacije in organizacijske klime na kadrovske funkcije

Na učinkovitost kadrovske funkcije pomembno vpliva vrsta organizacije in organizacijska klima. Različne organizacije imajo različne cilje, različne notranje odnose, različno število članov, kar vpliva na pomen kadrovske funkcije v organizaciji. Najpomembnejši dejavnik je scenarij, po katerem se ravna v posamezni organizaciji in je v večini primerov odvisen od stanja na trgu, od političnega stanja v državi, kjer se organizacija nahaja, od znanja tistih, ki se v organizaciji ukvarjajo z ljudmi, in od razvitosti posameznih strok, ki posredujejo organizacijam ustrezna znanja.

»Eden od osnovnih pogojev in elementov razvoja moderne družbe je prav gotovo trajna in usmerjena skrb za razvoj ljudi in njihovega delovnega in socialnega položaja, torej skrb za razvoj kadrov. Treba je napraviti še več: povezati in združiti kadrovske funkcije in moderni management.« (Florjančič in Vukovič 1999)

2.4.1 Organizacijska klima

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki vpliva na vedenje posameznika in skupine v organizaciji. Zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji, ki so posledica različnih znanih in nezanih dejavnikov iz preteklosti in

sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Je neoprijemljiva, toda prisotna v delovnem okolju. Obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji.

»Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.« (Lipičnik 1998, 73)

Vsaka organizacija je edinstvena; ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo. Nekatere organizacije so dinamične, druge počasne. Za nekatere lahko rečemo, da so tople in prijetne, za druge, da so hladne. Sčasoma postane organizacijska klima poznana delavcem in tudi javnosti izven organizacije.

»Lahko pa je prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih se pojavlja težnja po spreminjanju klime.« (Lipičnik 1998, 74)

Pri pozitivnih odnosih se ljudje med seboj dobro razumejo, zadovoljni so s svojim delom in s svojimi prejemki, so visoko produktivni in delovna organizacija se razvija v skladu s pričakovanimi cilji. Pri negativnih odnosih pa je vzdušje napeto, pogosto prihaja do konfliktov, kar pripelje do nižje učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Preučevanje organizacijske klime je zelo pomembno zaradi njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost in tudi zaradi njenega odnosa do posameznikove motivacije in vedenja. Da bi lahko spreminjali neustrezno klimo, jo moramo najprej preučiti. Nezaželeno klimo se kaže v nezaželenem vedenju ljudi. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji, je to posledica neustrezne klime.

V Sloveniji se je v letu 2001, na pobudo nekaterih slovenskih podjetij (vključenih je bilo 51 organizacij) in ob sodelovanju Gospodarske zbornice Slovenije, razvilo raziskovanje slovenske organizacijske klime (v nadaljevanju: SiOK).

Rezultati SiOK v letu 2002 kažejo, da v slovenskih organizacijah največji pomen pripisujejo odgovornosti zaposlenih za kakovost svojega dela. Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb, izražajo visoko zavzetost za delo in pripravljenost vložiti dodaten trud, kadar je to potrebno.

Zaposleni v slovenskih organizacijah imajo dokaj jasno predstavo, kaj se od njih pri delu pričakuje in tudi razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. »Najnižje pa je zadovoljstvo z možnostjo napredovanja in zadovoljstvo s plačo.« (Kunšek 2003, 16–21)

Rezultati meritve organizacijske klime v Banki Koper, d. d., za leto 2005 kažejo pozitiven trend spreminja organizacijske klime. Ugotovili so, da se organizacijska klima Banki Koper, d. d., giblje podobno kot v ostalih organizacijah.

2.5 Motiviranje

»Motivacija je ena izmed strategij in pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali boljše in z večjo prizadevnostjo.« (Treven 1998, 106)

Da bi organizacija dosegla zastavljene cilje, mora ljudi pravilno usmeriti in upoštevati dejstvo, da cilji organizacije velikokrat niso v interesu zaposlenih, saj imajo zaposleni svoje potrebe in interese, ki jih želijo v organizaciji zadovoljiti. Treba je znati združiti vsakdanja prizadevanja posameznikov po doseganju lastnih ciljev in ciljev organizacije.

»V organizacijah se čedalje bolj uveljavlja tak način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in s tem dosega večjo učinkovitost organizacij. Zaposleni se vključujejo in sodelujejo pri doseganju ciljev organizacije.« (Treven 1998, 130–131)

»Motivacija je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi.« (Treven 2001, 125)

Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive ali silnice. »Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi (zadovoljevanje bioloških in socialnih potreb). Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni; če niso zadovoljeni, pa ne ogrožajo njihovega življenja (moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status).« (Lipičnik 1994a, 491)

Motive lahko razvrstimo v pozitivne in negativne. Pozitivni motivi so tisti, ki si jih človek prizadeva doseči in izhajajo iz privlačnosti ciljev, medtem ko negativni motivi izhajajo iz občutka nevarnosti, ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb. »Uspešen manager opazi in razume motive zaposlenih ter usmerja motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za organizacijo.« (Treven 2001, 125–126)

Ker so ljudje najpomembnejši vir organizacije, se mora manager stalno ukvarjati s tem, kako razviti in izrabiti njihove zmožnosti in spodbuditi njihovo prizadevanje za delo ter ustvarjalnost.

»Pri spodbujanju motivacije se je treba prepričati, da so ljudje zmožni opraviti neko delo, zagotoviti je treba primerno stimulacijo, predvsem pa ljudi pohvaliti. Delavcem se zdi vredno napora, kadar dobijo pohvalo za dobro opravljeno delo, za katerega so se še posebno potrudili. Zaposleni morajo vedeti, da je njihovo prizadevanje cenjeno. Kadar pa je kritiziranje upravičeno, je treba uporabiti tudi to.« (Keenan 1996, 38–39)

Ko postanejo zaposleni motivirani, je treba skrbeti za ohranjanje njihove vneme, saj so prav visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo najboljše rezultate. To

lahko dosežemo z ustrežno nagrado za uspešno delo, ki je odraz pozornosti do osebnih uspehov posameznika.

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med njimi individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Nekateri ljudi motivira denar in zavračajo delo, da bi dobili višjo plačo, druge motivira varnost in sprejemajo slabše plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. »Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.« (Lipičnik 1998, 162–163)

2.5.1 Spodbujanje storilnosti zaposlenih

Temeljni pogoj za spodbujanje storilnosti je, da se prepričamo, ali so ljudje zmožni izpeljati svoje delovne naloge v celoti. Sposobni ljudje kažejo veliko večjo samozavest v svojih spretnostih in so bolj motivirani. Vsaka sprememba delovnega vzorca, nalaganje odgovornosti, spremeni raven posameznikove zmogljivosti. Zahteva po razvijanju novih spretnosti lahko povzroči, da nekateri nenadoma niso več tako sposobni, kot so bili pred tem. To lahko vodi do frustracij, pomanjkanja samozavesti ... Kadar je to opaziti, je treba delavcem pomagati pridobiti ustrezne spretnosti, in sicer preko notranjega ali zunanjega usposabljanja (tečajji), kjer pridobijo teoretične in praktične izkušnje, s čimer bodo delavci pridobili ustrezno znanje, prilagojeno konkretnemu delu.

Storilnost povečamo tudi s prilagajanjem potrebam posameznikov, npr. omogočimo drseči delovni čas, dovoljujemo nujne zasebne telefonske pogovore, opravljanje pomembnih zasebnih opravkov med delovnim časom (obisk pri zdravniku), priredimo razna srečanja (prednovoletna zabava), omogočimo rekreacijo ... Če posameznikom dovoljujemo delati na način, ki jim ustreza, jim omogočimo, da se počutijo cenjene. Ko je delavec razbremenjen nepotrebnega stresa in skrbi v zvezi z zasebnim življenjem, se lahko z vso pozornostjo posveti svojemu delu.

Delavci se bodo bolj potrudili, če bodo po dobro opravljenem delu dobili posebno pohvalo ali nagrado. Nagrada mora pomeniti nekaj vrednega, tako da se je zanjo vredno potruditi. »Zaposlenim se zdi vredno napora, kadar so se še posebno potrudili in za dobro opravljeno delo dobili pohvalo. Prav tako je treba delo upravičeno kritizirati, če je to potrebno.« (Keenan 1996, 33–39).

Delavci, ki so za svoje delo motivirani z ustreznim plačilom in nagradami za uspešno opravljene naloge, so spodbujeni k nadaljnjemu delu. Polni so zagona za opravljanje novih nalog. Če vodja opazi delavčevo prizadevnost, upošteva njego

mnenja in zahteve in te tudi ceni, delavec to občuti in se počuti odgovornega za uspešno izvedbo naloge.

2.6 Komuniciranje z zaposlenimi

Kadar več posameznikov želi doseči cilj, se med njimi izoblikuje sistem organizacijskih komunikacij. Ne smemo si predstavljati vodenja z vsemi njegovimi elementi brez odprtega sistema komuniciranja, v katerem krožijo naloge in navodila ter sprejemanje in izvajanje odločitev. Komuniciranje je splet medsebojnih povezav, s katerimi se vzpostavijo medsebojni stiki. Zajema vsa sredstva in metode, ki prenašajo informacije in na tak način vplivajo na vedenje ljudi ter ga usmerjajo k čim bolj popolnemu opravljanju nalog in opravil, od katerih je odvisno uresničevanje ciljev organizacije. Komuniciranje omogoča tudi izmenjavo misli in informacij za zagotovitev medsebojnega razumevanja in zaupanja, omogoča izmenjevanje informacij o vsebini norm, o dejstvih in idejah, o mišljenju in občutjih med dvema ali več osebami. Odprtost komunikacijskih kanalov je eden od osnovnih pogojev za učinkovito delovanje organizacije. (Florjančič in Vukovič 1998, 238)

Komuniciranje je vedenje do ljudi okoli nas. Človek veliko časa prebije v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se z njimi smeje, se prepira, jih uči ... Najbolj znana oblika komuniciranja je govorjenje (besedna komunikacija), vendar je pomembna tudi pisna in nebesedna komunikacija. Človek ne komunicira samo v prisotnosti drugih ljudi, ampak lahko telefonira, piše pismo ali elektronsko pismo.

Komuniciranje je prenos informacij med pošiljateljem (osebo, ki sporočilo oddaja ali kodira in je vir informacij ter pobudnik komunikacijskega procesa) in prejemnikom (osebo, ki sporočilo sprejema ali dekodira ter jo prevaja v obliko, ki mu je razumljiva) (Možina in Damjan 1994, 559–561). Je proces prenašanja misli ali idej od ene osebe k drugi (Treven 2001, 194).

S komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo ljudi ali z njimi kako drugače sodelujemo. Gre za prenašanje informacij z medsebojnim sporazumevanjem. Zelo pomembno pri komuniciranju je preverjanje razumevanja oddane informacije, saj se nemalokrat zgodi, da je oddana informacija pošiljatelju logična in razumljiva, medtem ko je osebi, ki sporočilo sprejme, nerazumljiva oziroma jo ta lahko razume na čisto drugačen, svoj način. Samo dvosmerna komunikacija, pri kateri prejemnik pošiljatelju poda povratno informacijo, je lahko uspešna.

S povratno informacijo najbolje pokažemo, da je bilo sporočilo sprejeto in kako je bilo razumljeno. Iz odgovorov lahko pošiljatelj sporočila ugotovi, ali je prejemnik njegovo sporočilo razumel v celoti (Treven 2001, 211). To lahko ugotovi z vprašanji, ki se začnejo na »K«, npr.: »Kaj menite vi o tej zadevi?« Gre za postavljanje odprtih vprašanj, ki pošiljatelja spodbudijo k diskusiji in ne samo k odgovoru z »Da« ali »Ne«

(pri zaprtih vprašanjih, kot je npr: »Ali ste razumeli, kaj smo s tem želeli povedati?«, ne bomo dobili pravilne povratne informacije, saj ne bomo vedeli, kako je prejemnik sporočilo razumel).

Uspešna komunikacija je zelo pomembna pri vseh človeških dejavnostih, še posebno na njegovem delovnem mestu. Brez obvladovanja komunikacijskih spretnosti je težko dobiti službo, še težje jo je obdržati ali v službi napredovati. To velja najbolj prav za managerje, ki pri delu veliko komunicirajo. Manager mora dobro poznati komunikacijski proces, ovire, ki se pri tem pojavijo in načine za njihovo premagovanje, saj je njegov uspeh in uspeh organizacije odvisen predvsem od dobre komunikacije. (Možina in Damjan 1994, 559)

Ločimo dva sistema komuniciranja (Florjančič in Vukovič 1998, 238–239):

- notranji sistem komuniciranja (v ta sistem sodi formalno in neformalno prenašanje misli in informacij oziroma nalog in ukazov) in
- zunanji sistem komuniciranja (v ta sistem sodi komuniciranje med organizacijo in drugimi organizacijami v družbi; to so vezi z občani, z občino, z upravnimi organi, z drugimi organizacijami ...).

Poznamo štiri načine komuniciranja v organizaciji (Možina in Damjan 1994, 565–566):

- Komuniciranje navzdol
Ta način uporablja manager za pošiljanje sporočil zaposlenim in strankam in je najpogosteje uporabljen. Gre za komuniciranje z uslužbenci v obliki srečanj, dajanja smernic in opozoril, s katerimi razlaga cilje, načrte in dejavnosti.
- Komuniciranje navzgor
Podrejeni pošiljajo informacije nadrejenim. Na ta način manager dobiva povratne informacije o tem, kako dobro so zaposleni razumeli poslana sporočila. Zaposlenim je omogočeno izražanje njihovih mnenj in zamisli. Tak način komuniciranja bo uspešen le, če je brez omejitev. Če je komuniciranje navzgor uspešno, omogoča tudi čustveno sprostitev. Zaposleni so udeleženi pri odločanju, dejstvo, da jih manager posluša, pa jim daje občutek osebne vrednosti. Pri tem obstaja tudi nevarnost, da zaposleni ne bodo želeli razkriti negativnih informacij (izločitev negativnih novic), nekateri bodo poskušali s poudarjanjem svojega prispevka za organizacijo vplivati na nadrejene ali celo izboljšati svojo sliko s kritiziranjem drugih, pri drugih pa bodo strah in ambicije vplivale na to, kar govorijo.

- Vodoravno komuniciranje
Uporablja se pri komuniciranju med oddelki oziroma med ljudmi na isti ravni v organizaciji. Gre za koordinacijo dejavnosti, izmenjavo informacij in reševanje problemov.
- Neformalno komuniciranje
Za managerje je neformalno komuniciranje eden izmed najpomembnejših virov informacij. Ta način komuniciranja zmanjšuje komunikacijske težave med managerji in zaposlenimi, saj temelji na medosebni interakciji.

Uspešen manager zna izbrati ustrezno komunikacijsko metodo na osnovi skrbne analize situacije. Za medsebojno obveščanje, dajanje informacij, nakazovanje idej in misli, podajanje informacij in predlogov lahko uporabi eno izmed pisnih metod komuniciranja (kratka pisna sporočila, pisma, poročila, plakati, oglasne deske) ali avdio in vizualne pripomočke. Če namerava rešiti kak problem osebne narave, izmenjati informacije in misli, pa izbere pogovor (razgovor ali intervju) (Možina in Damjan 1994, 576–577). Za delo modernih organizacij je pomemben sestanek kot ena izmed oblik komuniciranja, kjer širši krog udeležencev med seboj konstruktivno sodeluje v diskusiji o določenem problemu ali vprašanju.

Sestanek daje udeležencem možnost vključevanja in svobodnega ter neposrednega izražanja svojega mnenja, predlogov ali misli za rešitev določenega problema. S tem udeleženec vpliva na druge in nase. Sestanek na ta način omogoča razširjanje znanja, pridobivanje novih izkušenj in spoznanj. Omogoča prenašanje informacij med različnimi udeleženci (Florjančič in Vukovič 1998, 148–150). S prenosom informacij pa zaposlene obveščamo.

V vsaki organizaciji, v kateri sodelujeta vsaj dve osebi, pa lahko zaradi nesporazumov nastanejo konflikti. Manj sprejemljivi so konflikti med več osebami, ki nastanejo takrat, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča pri nasprotni strani, s tem pa ovira nasprotno stran, da bi počela isto. Konflikt nastane kot posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji ali takrat, ko neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili. Ima pa tudi pozitivne lastnosti. Konflikt kaže na problem, ki obstaja, zahteva rešitev tega problema. Nastane zaradi različnih interesov, kar nam daje možnost, da za cilj izberemo najboljši interes. Je izhodišče za spremembe (Lipičnik 1998, 264–265).

Konflikti lahko izvirajo od ene same osebe, ki ni zadovoljna s položajem, lahko nastanejo zaradi slabega medsebojnega razumevanja, nesodelovanja ... Vzroki so različni: nezadovoljstvo z delovnimi pogoji in plačilom za delo, nestrinjanje z načinom dela nadrejenega in sodelavcev, slabo informiranje in odsotnost povratnih informacij, uvajanje sprememb in odpori, ki se pri tem pojavljajo, neupoštevanje idej, predlogov, želja ... (Možina 1994, 657).

Način reševanja konfliktov je ustvarjanje ustrezne klime v organizaciji, iskanje skupnih ciljev in skupnih rešitev, kar skupine sodelavcev utrjuje. Gre za ustvarjanje odnosa med ljudmi, ki želijo delati skupaj v prijetnih in neprijetnih okoliščinah, kar je najlažje ustvariti z vzgojo in izobraževanjem, ki ljudi pripravi za kulturn in učinkovit način reševanja problemov (Lipičnik 1998, 265–266).

2.7 Fluktuacija

Fluktuacija kadrov je pojav, ki ni omejen zgolj na eno organizacijo ali gospodarsko panogo, ampak se z njim srečujejo povsod po svetu.

Fluktuacija pomeni dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali odhodu delavcev iz organizacije zaradi različnih vzrokov. Predstavlja odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v drugi organizaciji. Vpliva na zmanjšanje potrebnega števila kadrov in na realizacijo ciljev organizacije (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 143–144).

Medtem ko je določena stopnja fluktuacije za organizacijo celo koristna (novi delavci vnašajo svežino, nove ideje, izkušnje iz prejšnje organizacije), pa visoka stopnja fluktuacije prinaša neugodne ekonomske (stroški ob odhodu delavca, izgube v storilnosti) in sociološke posledice (nezadovoljstvo, padec delovne morale).

Sposobnost organizacije, da obdrži svoje kadre, je odvisna predvsem od možnosti zaposlovanja v drugih organizacijah, kjer so boljši pogoji dela, višja plača, večja možnost napredovanja in ostali vzroki, ki vplivajo na motive delavcev, da se odločijo spremeniti zaposlitev (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 144).

Faktorje, ki najpogosteje povzročajo fluktuacijo (vplivajo na odhod kadrov), lahko razdelimo v tri skupine (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 144):

- tisti, ki pritegnejo delavca drugam (višja plača, možnost druge zaposlitve, možnost napredovanja ...),
- tisti, ki delavca prisilijo, da odide (negativni medosebni odnosi, nizka plača, slabi pogoji dela, nizka motivacija, neustrezno delo, majhne možnosti (ali pa nobene) za napredovanje in izobraževanje, zmanjševanje števila kadrov, kriza v času prilagajanja na delovno okolje in uvajanje na delo ...),
- nevtralna skupina (fluktuacija nestanovitnih novincev).

Fluktuacijo pojmuje kot (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 145):

- pozitivno fluktuacijo takrat, ko organizacijo zapuščajo nesposobni delavci: tehnološki višek (če imamo glede na predvideno število kadrov za doseganje ciljev preveliko število zaposlenih) ali ko kadri po svojih sposobnostih ne ustrezajo zahtevam dela,

- negativno fluktuacijo takrat, ko zaradi raznih vzrokov odhajajo delavci, kakršne potem iščemo (odhajajo lahko zaradi raznih vzrokov subjektivnega (npr. nezadovoljstvo) ali objektivnega značaja (npr. ni stanovanj)).

Negativno fluktuacijo lahko opredelimo kot:

- hoteno ali izbežno: odhodi delavcev iz organizacije zaradi določenih vzrokov subjektivnega ali objektivnega značaja: nizke plače, slabi medsebojni odnosi, slabe možnosti napredovanja ali izobraževanja, organizacija nima posluha za inovativno dejavnost;
- nehoteno ali neizbežno (upokojitev, služenje vojaškega roka, porodniški dopust).

Obstaja pa tudi potencialna fluktuacija. Gre za tiste delavce, ki se ne identificirajo z organizacijo, v kateri delajo, in so zato tudi slabo motivirani za delo. Premišljujejo o tem, da bi zapustili organizacijo in iščejo možnosti za to (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 146).

Fluktuacija kadrov pomeni precejšnje ekonomske izgube, še posebno, če odhajajo visoko izobraženi delavci. Da bi fluktuacijo delavcev spravili v normalne okvire, jo je treba redno spremljati, preučevati njene vzroke in sprejemati ustrezne ukrepe. Vedeti moramo, kateri faktorji vplivajo nanjo, poiskati vzroke fluktuacije in jih odpraviti oziroma zmanjšati.

Vzrokov za fluktuacijo kadrov je več. Človek, ki fluktuirá, išče izhod iz situacije zaradi lastnih interesov, ambicij in želja, ki jih ima, ali pa zaradi ovir pri delu, v skupini, organizaciji ali življenjskem okolju. Za ugotovitev teh vzrokov lahko uporabimo npr. vprašalnik (ugotovimo namere o potencialni fluktuaciji) ali odhodni intervju (ugotovimo vzroke dejanske fluktuacije) (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 147).

Pomanjkanje kadra takoj vpliva na zmanjšanje delovnega programa oziroma porast nadur, če želimo realizirati zastavljene cilje. Če na to nismo pripravljeni, se med zaposlenim kadrom pojavi negotovost oziroma nezadovoljstvo, kar ponovno vpliva na porast fluktuacije. V takih primerih iščemo kadre preko zunanjih virov, vendar problema fluktuacije s tem nismo rešili (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 144–145).

V takem primeru se znajdemo v začaranem krogu, iz katerega se lahko izmotamo samo z načrtovanimi in temeljitimi posegi. Zaradi visoke fluktuacije se delež novih kadrov povečuje, kar vpliva na neekonomičnost poslovanja (stroški nenehnega izpopolnjevanja kadrov) in na pojav nestrokovnega dela ter drugih negativnih vplivov. Ta problematika se kaže tudi na področju vodenja, kar še povečuje negativno vzdušje v kolektivu in vpliva na povečan odliv kadrov, kar ponovno pogojuje potrebo po novih kadrih in krog se ponovi.

Poznamo tudi notranjo fluktuacijo ali premestitev kadrov na druga (manj, enako ali bolj zahtevna) delovna mesta v okviru organizacije.

2.8 Izobraževanje in usposabljanje kadrov

Razvoj organizacije je odvisen od sposobnosti njenih članov za doseganje dolgoročnih ciljev. Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, zato te izobraževanju posvečajo vedno večjo pozornost.

Z razvojem želimo zagotoviti, da ima organizacija primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njene cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong 1996 v Treven 2001, 244).

Stalno izobraževanje ljudi je nujno; tako za to, da bi vse nove proizvode lahko organizacije proizvedle, kot tudi za to, da bi jih ljudje sploh znali vsakodnevno uporabljati (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 124).

Z usposabljanjem skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo. Gre za usposabljanje delavca za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu (Lipičnik 1998, 112).

Pri usposabljanju najprej ugotavljamo obstoječe potrebe po posebnih znanjih in spretnostih v organizacijah ter njihove primanjkljaje, na podlagi česar oblikujemo cilje in načrt programov usposabljanja. Te nato izvedemo in ovrednotimo njihovo uspešnost. Pri tem je pomembno, da so vključeni profesionalci s področja kadrovske dejavnosti in managerji v organizaciji, včasih pa tudi zunanji svetovalci (Merkač 1998, 72).

Za izvedbo ustreznega načina izobraževanja je treba izobraževanje in usposabljanje načrtovati. Treba je oceniti potrebe po izobraževanju in usposabljanju, opredeliti cilje in načrtovati potek izobraževanja.

Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Zaradi sprememb v okolju se mora organizacija odzvati dokaj hitro; uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje.

Izobraževanje lahko opredelimo kot proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad. Ker vsebuje tudi vzgojno komponento, govorimo tudi o vzgoji. Pridobivanje veččin imenujemo usposabljanje. Vsako usposabljanje pa vključuje tudi izobraževanje (v smislu pridobivanja znanj) (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 124–129).

Posameznik, ki je usposobljen za opravljanje določenega dela v neki dejavnosti, se neprestano srečuje z razvojem in inovacijami in je prisiljen, da prvotno pridobljeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjuje, specializira ali dopolnjuje. Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem organizacija zaposlenim omogoča, da neprestano osvežujejo, širijo in poglobljajo svoje znanje.

Specializacija pomeni predvsem nadgrajevanje in poglobljanje strokovnega znanja in sposobnosti delavcev za neko posebno, ozko področje dela. Z dopolnilnim usposabljanjem pri zaposlenih odpravljamo manjše primanjkljaje v znanju, navadah in spretnostih. Načini in oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisne od potreb, ki jih terjajo nova tehnologija, usmeritev in vodstva organizacije, vrste dejavnosti ... V praksi se je izkazalo, da se način usposabljanja še nekako najde, če obstaja ustrezna organizacijska klima (Lipičnik 1994, 471).

Pomembno je tudi izobraževanje vodij. Z izobraževanjem vodje dobivajo izkušnje, razvijajo sposobnosti in veščine. Pospesevanje razvoja vodij je pomembno, ker se s tem v organizaciji pospešuje razvoj in napredek v delu, razvija se učinkovitost vodenja kot procesa planiranja, usmerjanja, koordiniranja in kontrole dela, poveča se motivacija zaposlenih in preprečuje se zastaranje vodstvenih sposobnosti in znanj (Florjančič in Vukovič 1998, 76–77). Prvi vodje, ki jih novi sprejeti vodja sreča, pustijo na njegovem nadaljnjem delu neizbrisen pečat, zato morajo biti vodilni delavci, ki uvajajo nove sprejete, najboljši vodje v organizaciji (Sedej 1997, 105).

Nekatere slovenske organizacije potrjujejo hipotezo, da usposabljanje vodij in drugih zaposlenih pripelje do izboljšanja odnosov, saj zaradi tega lažje rešujejo medosebne napetosti (Širnik 2002, 32).

Izobraževanje in usposabljanje sta torej trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo. Izobraževanje kadrov lahko močno vpliva, da zaposleni ostanejo v organizaciji, saj delavci ostanejo v organizacijah, ki spodbujajo njihov osebni razvoj. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vseh potreb, kar pomeni, da mora organizacija upoštevati vse skrite rezerve, kot so sposobnosti, interesi in pripravljenost za izobraževanje vsakega delavca, ki bo lahko uspešen in učinkovit le tedaj, ko bo za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen.



3 KADROVSKA FUNKCIJA V BANKI KOPER, D. D.

3.1 Opredelitev področja in opis problema

Kadri so vsi ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. So eden izmed najpomembnejših elementov vsake organizacije, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseganje osebnih in delovnih ciljev v organizaciji. Kadrovske viri so zaposleni, njihove sposobnosti, znanja, delovne navade, izkušnje, motiviranost, vrednote in navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje. Z njimi se ukvarja kadrovske management, ki je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želijo doseči uspešno ravnanje s kadrovskimi viri.

Motivacija je človekova gonilna sila, je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Nekatere ljudi motivira denar, druge varnost, tretje pa sprejemanje izzivov. Brez motivacije človek ne more biti dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Na človeka, njegovo vedenje in uporabo njegovih zmožnosti vplivajo tudi različni znani in neznan dejavniki iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, kar predstavlja ozračje v organizaciji ali organizacijsko klimo.

Da bodo zaposleni lahko izkoristili vse svoje delovne potenciale, mora v organizaciji vladati ustrezna kadrovska politika, ki povezuje individualne cilje s cilji organizacije. Kadrovska dejavnost – funkcija – je zelo zahtevna in raznovrstna in obsega splet različnih medsebojno povezanih nalog in prepletajočih se kadrovskih procesov, ki se nanašajo na kadre.

3.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je analiza kadrovske funkcije v Banki Koper, d. d., v zadnjih desetih letih z uporabo realnih podatkov o zaposlenih. Analizo smo izvedli s prikazom strukture zaposlenih in merjenjem organizacijske klime. Poleg tega smo vključili organizacijsko klimo, kateri je banka v zadnjih letih posvetila posebno pozornost. Prikazali smo tudi usposabljanje in razvoj kadrov, njihovo motivacijo ter komuniciranje v banki.

Poleg splošnih vzrokov, ki vplivajo na gibanje zaposlenih, so v Banki Koper, d. d., v prikazanem obdobju nanjo vplivale tudi spremembe, značilne za bančni sektor in organizacijske spremembe v banki. Predvsem zaradi slednjih dveh vzrokov smo želeli analizirati kadrovske funkcije v Banki Koper, d. d., kar je tudi cilj diplomskega dela. Po opravljeni analizi smo podali predloge za izboljšanje kadrovske funkcije.

Glede na spremembe, ki so nastale in glede na konkurenco, ki obstaja v bančnem okolju in je tudi eden izmed razlogov za fluktuacijo kadrov, trdimo naslednje:

- kadrovska služba v Banki Koper, d. d., se je v zadnjem času na področju izobraževanja veliko bolj posvetila kadrom kot v predhodnih letih, kar posledično povzroča tudi večje stroške kadrovske funkcije.
- Kadrovska struktura v banki se izboljšuje. Tako organizacija kot zaposleni se zavedajo pomembnosti izobrazbe pri opravljanju zadolžitve. Novi zaposleni kadrovske viri imajo višjo izobrazbo kot kadrovske viri, ki so bili zaposleni v predhodnih letih. Vse bolj narašča število zaposlenih, ki se izobražujejo ob delu in s tem pridobivajo višjo stopnjo izobrazbe.
- Zaposleni, ki študirajo, imajo večje možnosti za pridobitev študijskih ugodnosti (financiranje študija), čeprav je še veliko število tistih, ki si študij financirajo sami.
- Zaposleni so za svoje delo zavzeti in pripravljeni vložiti dodaten napor. Učijo se od svojih sodelavcev, vendar pa organizacija, kljub omogočanju izobraževanja, ne upošteva dovolj želja zaposlenih.
- Odnosi med zaposlenimi temeljijo na sodelovanju in ne na tekmovalnosti. So dobri, vendar bi se jih lahko še dodatno izboljšalo.

3.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavljamo, da pri pisanju diplomskega dela na osnovi konkretnega primera ne bomo naleteli na večje težave, saj se bomo v delu osredotočili le na kadrovske funkcije v Banki Koper, d. d. V zadnjem delu analize bomo sicer omenili spremembe v slovenskem prostoru na področju bančništva, ki so tudi vplivale na kadrovske funkcije v Banki Koper, d. d., vendar se tega dela ne bomo podrobneje dotaknili, ker ni predmet opisane analize.

V Banki Koper, d. d., so uvedli reorganizacijo, ki je prinesla dodatne spremembe na področju kadrovske funkcije.

Načeloma splošnih omejitev glede literature in različnih virov ni.

3.4 Uporabljene raziskovalne metode

V diplomskem delu smo uporabili poslovno raziskavo, in sicer komparativno statično raziskavo. Primerjali smo podatke o zaposlenih skozi desetletno obdobje.

Kot metodo raziskovanja smo uporabili analitični pristop. Podatke smo črpali iz primarnih in sekundarnih virov. Med primarne sodijo poročila Banke Koper, d. d., kot sekundarne vire smo uporabili strokovno literaturo s področja kadrovanja, na osnovi katere smo poskušali priti do samostojnih, posplošenih sklepov (induktivno sklepanje).

3.5 Predstavitev Banke Koper, d. d.

Organizirano bančništvo se je v slovenski Istri začelo leta 1884 z ustanovitvijo prve posojilnice in hranilnice, razvoj današnje Banke Koper, d. d.,¹ pa se je začelo leta 1955. V nadaljevanju je prikazan potek razvojne poti Banke Koper (Banka Koper 2008).

- 1955 Ustanovitev Istrske komunalne banke v Koprju, skupaj s podružnico v Piranu in ekspozituro v Izoli, je posledica hitrejšega utripa gospodarstva po letu 1954, ko se tri obmorske občine pripojijo matični državi. Tako kot druge komunalne banke s kreditnimi in drugimi posli podpira gospodarstvo in druge dejavnosti na svojem območju, medtem ko je razvoj celotnega gospodarstva in poslovanja s tujino pod okriljem specializiranih bank. V letih 1956 in 1957 banka ustanovi podružnice v Ilirski Bistrici, Postojni in Sežani.
- 1961 Zakon o bančnem in kreditnem sistemu omogoča razširitev obsega poslovanja komunalnih bank z nekaterimi posli specializiranih bank. Tako banka prevzame od Narodne banke vse kreditne posle in ji preda plačilni sistem ter družbeno evidenco, od podružnic specializiranih bank in lokalnih hranilnic pa prevzame posojila in hranilne vloge. Občine Ilirska Bistrica, Piran, Postojna in Sežana ustanovijo lastne komunalne banke, vendar zaradi uspešnega zadovoljevanja potreb gospodarstva že leto zatem združijo moči in ustanovijo medobčinsko Komunalno banko Koper.
- 1965 Zakon o bankah, sprejet v okviru gospodarske reforme, bistveno spremeni organizacijo in upravljanje bank ter s tem formalno odpre pot večjemu povezovanju bank in gospodarstva. Kot pravno naslednico medobčinske Komunalne banke Koper tako ustanovijo komercialno investicijsko banko, Kreditno banko Koper. Svoj potencial krepi z odobravanjem investicijskih posojil, s spodbujanjem varčevanja prebivalstva in širjenjem poslovne mreže na območju Ljubljane, Nove Gorice in Reke.
- 1971 Po letu 1970 se za banko prične zelo dinamično obdobje razvoja. Odpiranje gospodarstva prek regionalnih meja prinese tesnejše sodelovanje z drugimi bankami, ki zajema predvsem financiranje investicij širšega gospodarskega pomena in predstavlja prvi korak k tesnejši združitvi bank v Sloveniji. Kreditna banka Koper se poslovno poveže z Jugoslovansko izvozno in kreditno banko, sklene sporazum o poslovnem sodelovanju z Ljubljansko banko in Kreditno banko Maribor.
- 1978 Zakon o temeljih kreditnega in bančnega sistema prinese združitev bančnih organizacij v Sloveniji v enoten sistem. Kot pravno naslednico Kreditne banke Koper in koprške podružnice Ljubljanske banke ustanovijo LB Splošno banko Koper, ki je vključena v novi bančni sistem Ljubljanske banke – Združene banke.
- 1989 LB Splošno banko Koper preoblikujejo v delniško družbo. Ohrani status samostojne pravne osebe, četudi je kapitalsko povezana v sistem Ljubljanske

¹ V nadaljevanju diplomske naloge bo v naslovih poglavij naveden naziv Banka Koper, d. d., v besedilu pa le Banka Koper.

banke, tako da je bila ta lastnik 51 % delnic. Ustanovi lastno organizacijo Finor, d. o. o., s katero sodeluje pri sanaciji bančne aktive, povezane s prestrukturiranjem gospodarstva.

- 1992 Z osamosvojitveno zakonodajo sprejme Slovenija tudi finančno zakonodajo, v okviru katere je za banke najpomembnejši *Zakon o bankah in drugih finančnih organizacijah*, ki slovenski finančni sistem bliža razvitim evropskim sistemom. Sistem Ljubljanske banke ne izpolnjuje več zakonskih pogojev za obstoj bančne skupine. Začenjajo se dejavnosti za preureditev kapitalskih povezav do bank hčera. Banka razvije in uvede na trg plačilno kartico Activa, ki jo začne izdajati še osem drugih bank. V dveh letih kartica preraste v najbolj poznano in uporabljeno slovensko plačilno kartico.
- 1994 Splošna banka Koper odkupi delnice Ljubljanske banke, se osamosvoji in postane Splošna banka Koper. Banka Slovenije ji da neomejeno dovoljenje za opravljanje vseh vrst bančnih poslov, doma in v tujini. Zaradi prestrukturiranja slovenskega bančnega sistema se banka sooči s ključnimi nalogami, kot je intenzivno zniževanje zadolženosti največjih bančnih dolžnikov in urejanje terjatev do bivše Narodne banke Jugoslavije iz naslova izplačanih deviznih vlog.
- 1995 Z odprtjem poslovne enote v Ljubljani banka širi poslovno mrežo v slovensko prestolnico. V skladu s potrebami trga, ki narekuje večjo učinkovitost poslovanja, popolnoma prenovi svojo notranjo organizacijo.
- 1997 Banka se preimenuje v Banko Koper, d. d. Odpre poslovalnico v Mariboru in Novi Gorici. Ustanovi bančno skupino z M banko, d. d., in postane večinski lastnik M banke (51 % delnic). Zaključi prenos komercialnih poslov v poslovno mrežo.
- 1999 Na podlagi ocene uprave M banke, d. d., in Banke Koper, da sprememba na finančnih trgih ne opravičujejo več obstoja bančne skupine, se obe banki združita.
- 2000 Pričetek delovanja dvočlanske uprave in prenova notranje organizacije. Banka ustanovi odprti vzajemni pokojninski sklad.
- 2002 Sprememba v lastništvu Banke Koper. V postopku javne ponudbe za odkup delnic banke postane večinski lastnik Banke Koper italijanska banka SanPaolo IMI, S.p.A.
- 2003 Uspešen prehod na transakcijske račune ter okrepljena ponudba investicijskega bančništva.
- 2004 Zaključi se celovita prenova osrednje stavbe v Kopru in se nadaljuje širitev poslovne mreže po Sloveniji.
- 2005 50 let poslovanja Banke Koper in prihod prve pametne plačilne kartice.
- 2006 Krepitev sodelovanja z malim gospodarstvom ter intenzivno sodelovanje z Univerzo na Primorskem in Obrtno zbornico Slovenije.
- 2007 Banka Koper postane del mednarodne finančne skupine Intesa Sanpaolo, S.p.A. Nastala je 1. 1. 2007 z združitvijo bank Banca Intesa in Sanpaolo IMI.

Vir: Banka Koper 2008.

Banko Koper vodi tričlanska uprava.

Lastniška struktura banke je prikazana v tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Lastniška struktura Banke Koper

Delničar	Delež
Intesa Sanpaolo, S.p.A.	91,21 %
Istrabenz, d. d.	1,67 %
Luka Koper, d. d.	1,67 %
Intereuropa, d. d.	1,67 %
Mali delničarji	3,60 %
Lastne delnice	0,18 %

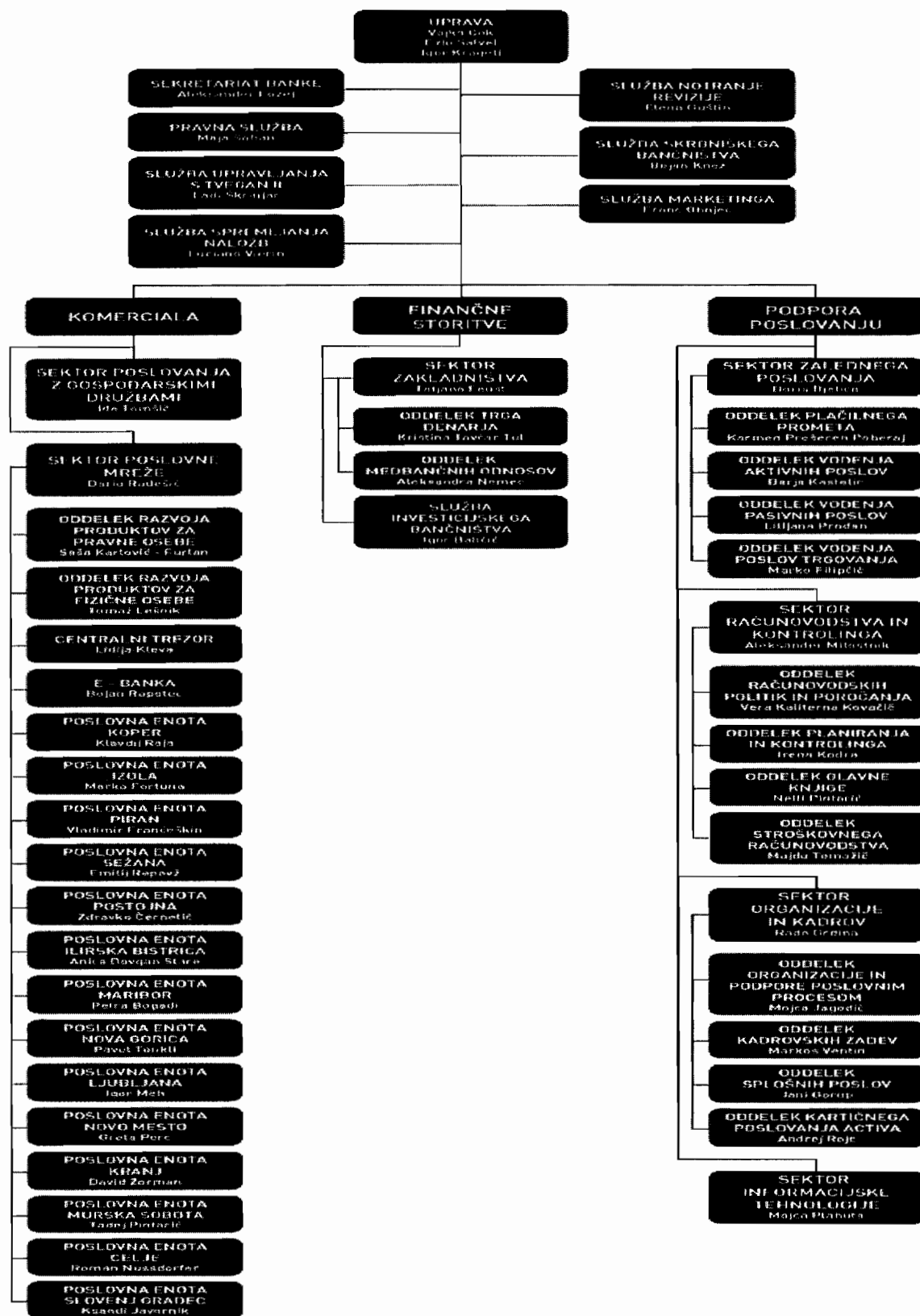
Vir: Banka Koper 2008a.

3.5.1 Poslanstvo in vizija

Z vrhunskim znanjem in najsodobnejšo tehnologijo v Banki Koper ponujajo kakovostne bančne izdelke in storitve, ki jih nenehno izboljšujejo ter oblikujejo v skladu s potrebami in željami komitentov. Pri tem zagotavljajo najvišjo raven varnosti poslovanja. Sodelujejo z lokalnim okoljem in krepijo svojo odgovorno družbeno vlogo. Dokazujejo, da so zanesljiv in kredibilen gospodarski subjekt.

S široko paleto komitentov prijaznih izdelkov in storitev bodo krepili prisotnost in prepoznavnost po vsej Sloveniji, banka pa bo za delničarje še naprej zanesljiva in dolgoročno donosna vizija. (Banka Koper 2008b)

Slika 3.1 Organizacijska shema Banke Koper, d. d.



Vir: Banka Koper 2008c.

3.6 Kadrovska zasedenost v Banki Koper, d. d.

3.6.1 Prikaz zaposlenih

Po letu 1993 se je število začelo povečevati zaradi samostojnega opravljanja plačilnega prometa s tujino (članstvo S.W.I.F.T.-a,² poslovanje s korespondenčnimi in kontokorentnimi bankami), prevzema poslov stanovanjskih kreditov iz Stanovanjskega sklada Republike Slovenije, uvedbe poslovanja z vrednostnimi papirji, odprtja poslovne enote v Ljubljani, decentralizacije in delnega prenosa poslovanja s tujino v poslovne enote, prenosa komercialnega poslovanja v poslovno mrežo (bankomati, POS-terminali), odprtja predstavništva v Mariboru in Novi Gorici. Ob pripojitvi M banke, d. d., leta 1999 se je število zaposlenih povečalo za 100 ljudi. V letih 2001 in 2002 se je število zaposlenih dodatno povečalo zaradi odprtja poslovnih enot Murska Sobota, Novo mesto in Celje ter zaradi prenosa plačilnega prometa v banko oziroma zaposlitve delavcev, ki so prišli iz Agencije za plačilni promet Republike Slovenije. Tudi leta 2003, 2004, 2005 in 2006 se je število delavcev povečevalo zaradi odpiranja novih poslovnih enot, in sicer Kranj, Slovenj Gradec, ter zaradi novih poslov in povečanega obsega dela. Od leta 1997 do leta 2006 se je število zaposlenih povečalo za 29 %.

Tabela 3.2 Število zaposlenih od leta 1997 do leta 2006

Leto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Število zaposlenih	619	636	736	737	761	786	777	787	787	800

Vir: Banka Koper 2007.

3.6.2 Struktura zaposlenih

Izobrazbena struktura se od leta 1997 izboljšuje v korist višje in visoke šole. Kadri, ki so se po tem letu zaposlili v Banki Koper, so imeli najmanj višjo stopnjo izobrazbe. Tudi zaposleni, ki študirajo, pridobivajo višjo ali visoko stopnjo izobrazbe. Delež osnovnošolske in poklicne izobrazbe se je najprej nekoliko povečal, nato pa se je iz leta v leto zmanjševal. Najbolj je zastopana srednješolska izobrazba, saj največ delovnih mest zahteva to stopnjo izobrazbe. Če kot primer vzamemo leto 2006, je opaziti, da ima osnovnošolsko izobrazbo le še 1 %, poklicno izobrazbo 7 %, srednješolsko izobrazbo 51 % zaposlenih, medtem ko ima višješolsko izobrazbo 13 %, visokošolsko pa 28 % zaposlenih.

² S.W.I.F.T. (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) je sistem za mednarodno telekomunikacijo, ki omogoča samodejno posredovanje finančnih podatkov in obdelavo sporočil med bankami članicami sistema. Deluje od leta 1977, do konca leta 2006 je imel 8105 uporabnikov v 207 državah na svetu. 242 uporabnikov je še v vključevanju.

Tabela 3.3 Izobrazbena struktura zaposlenih po letih od 1997 do 2006

Leto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
OŠ-P	60	58	73	71	77	88	81	75	70	66
S	377	382	433	432	439	442	431	430	431	405
VŠ	87	92	105	102	103	100	98	96	105	103
V	95	104	125	132	142	156	167	186	181	226
Skupaj	619	636	736	737	761	786	777	787	787	800

Simboli: OŠ = osnovnošolska izobrazba; P = poklica izobrazba; S = srednješolska izobrazba; VŠ = višješolska izobrazba; V = visokošolska izobrazba.

Vir: Banka Koper 2007.

Osnovnošolska in poklicna izobrazba je bila v letu 2006 prisotna pri zaposlenih, ki so bili stari več kot 40 let, srednješolska izobrazba je bila prisotna v vseh starostnih skupinah, enako višješolska in visokošolska izobrazba.

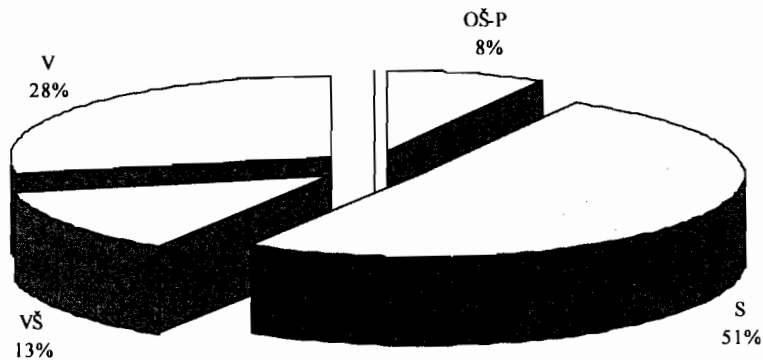
Tabela 3.4 Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe in starosti v letu 2006

	OŠ-P	S	VŠ	V	SKUPAJ
Pod 18	-	-	-	-	
18-24		8		2	10
25-30	1	35	6	50	92
31-35		46	22	67	135
36-40	4	49	18	42	113
41-45	12	58	22	24	116
46-50	16	98	15	18	147
51-55	25	95	15	12	147
56 in več	8	16	5	11	40
Skupaj	66	405	103	226	800

Vir: Banka Koper 2007.

Pri vseh starostnih skupinah je bila v letu 2006 najbolj prisotna srednja stopnja izobrazbe, saj je zajela 51 % zaposlenih, višjo stopnjo izobrazbe je imelo 13 % zaposlenih, visoko šolo 28 % zaposlenih, osnovnošolsko ali poklicno izobrazbo pa 8 % zaposlenih.

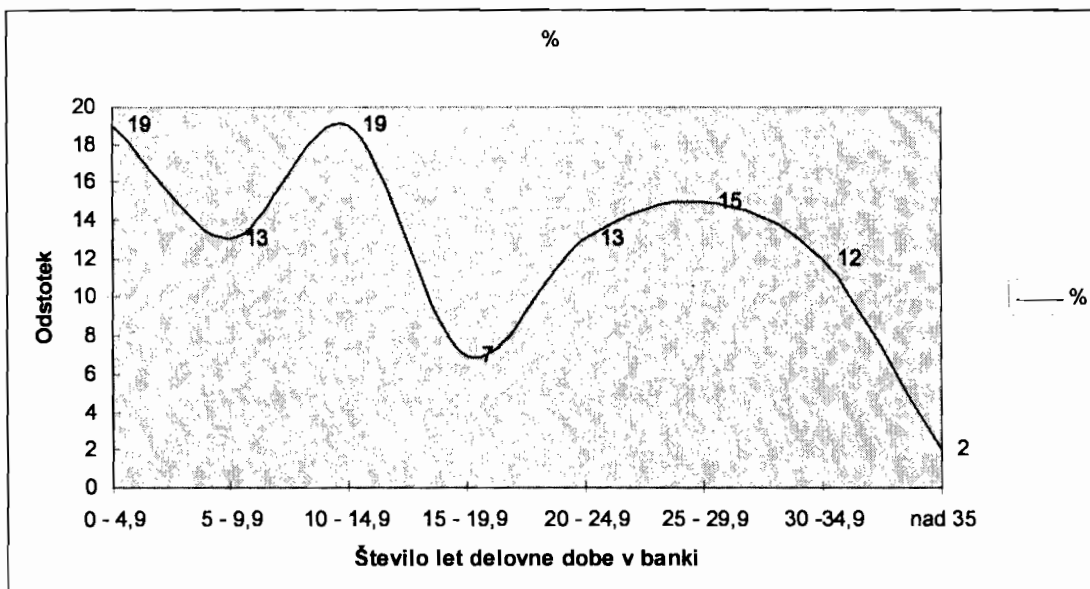
Slika 3.2 Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe v letu 2006



Vir: Banka Koper 2007.

V letu 2006 je imelo delovno dobo do 5 let v Banki Koper 161 delavcev ali 20 % vseh zaposlenih. Odstotek stalnosti delavcev je visok, saj ima 244 delavcev (31 %) od 5 do 15 let delovne dobe v banki ter 395 delavcev nad 15 let delovne dobe v banki, kar znaša 49 % vseh zaposlenih.

Slika 3.3 Struktura zaposlenih glede na število let delovne dobe v Banki Koper v letu 2006



Vir: Banka Koper 2007.

V letu 2006 je imelo skupno delovno dobo do 5 let 161 delavcev (20 %), kar pomeni, da je to skupina zaposlenih, ki se uvaja na delovna mesta, usposablja za opravljanje nalog in potrebuje strokovne nasvete. To je skupina delavcev, ki se najpogosteje izobražuje in izpopolnjuje.

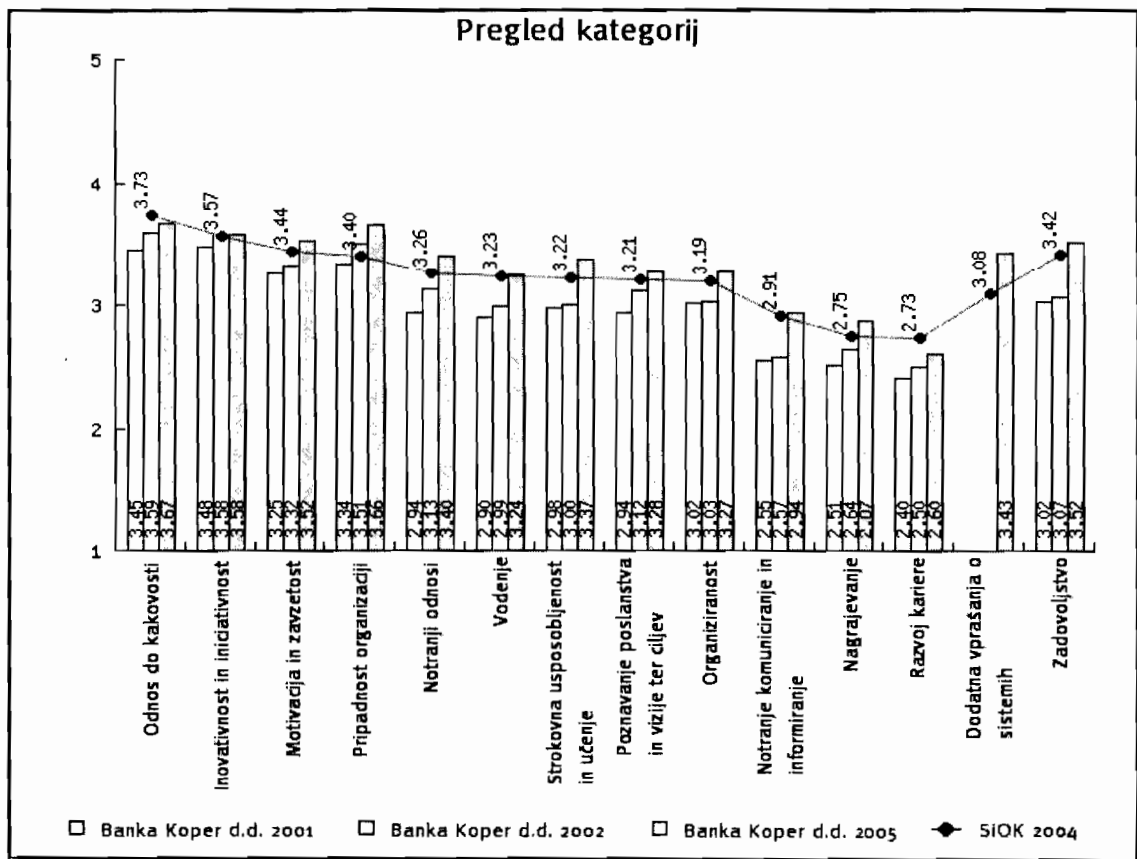
3.7 Organizacijska klima v Banki Koper, d. d.

Banka Koper se je v letu 2001 vključila v projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah (SiOK), ki ga je organizirala Gospodarska zbornica Slovenije. Namen raziskave je zbrati informacije o mnenjih, kritikah, pohvalah in željah zaposlenih in z njimi seznaniti vodstvo banke.

Menimo, da je bil v anketiranje vključen reprezentativen vzorec kadrov, kar pomeni, da so rezultati najbolj blizu realni sliki organizacijske klime v Banki Koper. Odgovori zaposlenih naj bi nakazali, kakšna je organizacijska klima v banki, kje so šibke točke komunikacije in sodelovanja ter kje so priložnosti za izboljšanje.

V letu 2002 je zunanji izvajalec ponovno izvedel meritev organizacijske klime, kar omogoča primerjavo rezultatov, dobljenih v obeh letih. Zaposleni so v letu 2002 v primerjavi z letom poprej vse kategorije ocenili zelo podobno. Večino kategorij so ocenili nekoliko više kot v letu 2001. V primerjavi s slovenskim povprečjem so rezultati raziskave v banki nižji.

Slika 3.4 Prikazane srednje ocene vrednosti pri posameznih sklopih pri merjenju organizacijske klime v Banki Koper



Vir: Banka Koper 2007.

V letu 2005 je Banka Koper ponovno izmerila organizacijsko klimo. Zaposleni so na splošno kategorije organizacijske klime ocenili srednje dobro, vendar precej boljše kot v letu 2002. V primerjavi z letoma 2001 in 2002 so vse kategorije, razen kategorije inovativnost in iniciativnost, ki je bila ocenjena enako kot v letu 2002, ocenjene bolj pozitivno. Govorimo o pozitivnem trendu spreminjanja organizacijske klime v banki.

3.8 Motiviranje in nagrajevanje v Banki Koper, d. d.

Zaposleni redno dobivajo plače. Plača v Banki Koper je sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in nadomestil ter dela plače, ki jo delavec dobi na podlagi delovne uspešnosti oziroma variabilnega dela (mesečno ocenjevanje delovne uspešnosti delavca, ki ga opravi direktor sektorja in vodja delavca), če je delavec do njiju upravičen. Poleg plače delavci dobijo regres, ki se izplača v enem znesku. Ob koncu leta se izplača še trinajsta plača kot nagrada zaposlenim za prispevek k uspešnemu poslovanju organizacije.

Letna delovna uspešnost je po določenih kolektivne pogodbe eden od kriterijev za ohranitev zaposlitve v primeru ugotavljanja viška kadra in eden od kriterijev za dodelitev enega dneva letnega dopusta izjemno uspešnim delavcem.

V Banki Koper je ugotavljanje delovne uspešnosti opredeljeno v *Pravilniku o ugotavljanju delovne uspešnosti delavcev*. Z delovno uspešnostjo delavcev se ocenjuje prispevek posameznika k uresničevanju ciljev poslovanja banke.

Končna odgovornost za pot do ocene in sama ocena leži na ramenih ocenjevalca. Pripomoček za vodje organizacijskih enot, ki ocenjujejo uspešnost delavcev, je *Priročnik za ugotavljanje delovne uspešnosti delavca*. V priročniku so poenoteni kriteriji in postopki pri ocenjevanju uspešnosti, olajšan je proces ocenjevanja (primerjava delovnih rezultatov različnih delavcev na različnih delovnih mestih, ocenjevalni razgovor, odločanje o oceni ...) in povečana je zanesljivost, primerljivost in dokazovanje ocen.

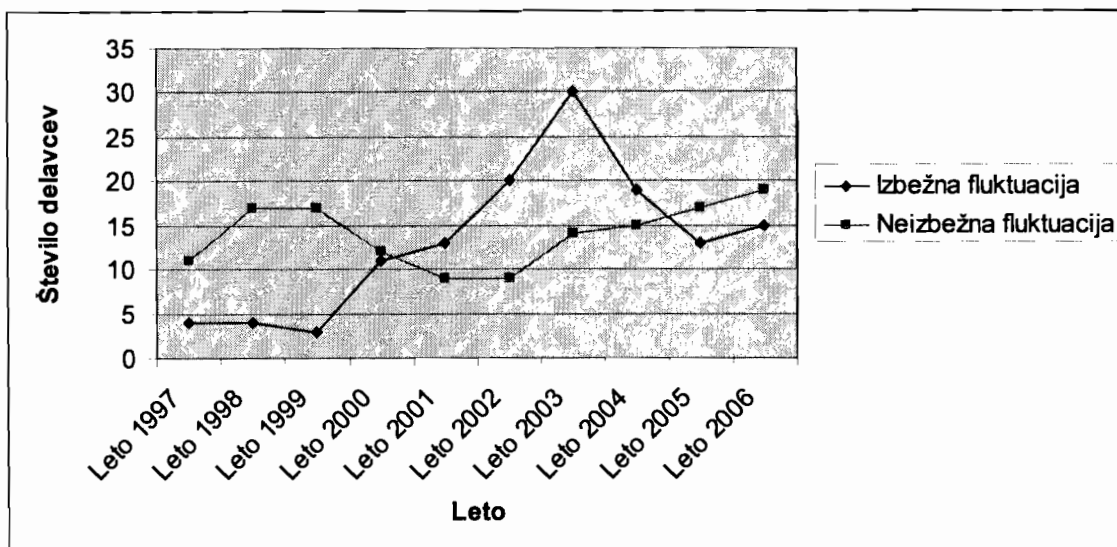
Pri ocenjevanju delovne uspešnosti delavca bi poudarili, da je tudi ocenjevalec vedno le človek z vsemi človeškimi vrlinami in slabostmi (simpatija ali antipatija od nekoga, odnos do osebe, ki ima ali bo imela višjo stopnjo izobrazbe kot vodja ...), zato ni vedno lahko biti objektiven do nekoga – zaradi prisotnih frustracij, občutka ogroženosti (bojazen za obstoj na položaju) ali drugih težav, ki bi jih posameznik kot vodja moral biti sposoben premostiti.

Delavci so v Banki Koper deležni tudi drugih oblik nagrajevanja, kot so možnosti letovanja v počitniških stanovanjih organizacije po ugodni ceni, možnost udeležitve pri rekreaciji, uporaba službenih avtomobilov za zasebno uporabo in poslovne vožnje (te oblike nagrajevanja so deležni managerji banke, medtem ko vsi ostali zaposleni službena vozila lahko uporabljajo za prevoz na razne seminarje in druge oblike izobraževanja izven sedeža banke).

3.9 Fluktucija

Od leta 1997 dalje je odstotek neizbežne fluktuacije večji kot odstotek izbežne. V letih od 1997 do 2000 je odstotek neizbežne fluktuacije višji zaradi fluktuacije zaposlenih z osnovnošolsko, poklicno ter srednjo izobrazbo ter zaradi povečanega števila upokojitev delavcev. Največjo fluktuacijo so zaznali v letu 2003, ko je glede na število zaposlenih dosegla 5,7 %. Od leta 2002 do leta 2006 se je fluktuacija gibala od 3,7 % do 5,7 %.

Slika 3.5 Grafični prikaz gibanja fluktuacije od leta 1997 do leta 2006



Vir: Banka Koper 2007.

V Banki Koper je največ delovnih mest, ki zahtevajo srednjo stopnjo izobrazbe, zato je največja fluktuacija prav pri takih delavcih. Vzrok za fluktuacijo je izmensko delo oziroma deljen delovni čas, saj v banki prevladuje kader ženskega spola, ter plača. Ker so pričele druge banke odpirati predstavništva in enote v Kopru so z boljšo plačo privabile izšolan kader z delovnimi izkušnjami. Prihranile so tudi stroške za uvajanje novega sprejetega kadra, saj je ta po odhodu iz Banke Koper pričel takoj delati. Večinoma so se delavci zaposlili na novih delovnih mestih, ki zahtevajo podobno znanje in izkušnje. Ravno tako se je od leta 1997 zaradi novega zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju povečalo število upokojitev.

3.10 Komuniciranje v Banki Koper, d. d.

Komuniciranje v Banki Koper nekoliko onemogočajo dolgi komunikacijski kanali, po katerih se prenašajo informacije pretežno vertikalno, od nadrejenih k neposredno podrejenim. Vendar se zaposleni med seboj dobro poznajo, zato je tudi precej neformalnega komuniciranja, preko katerega zaposleni prav tako pridejo do koristnih

informacij. Koristne informacije pa dobivajo tudi preko dokumentacij, ki jih uporabljajo pri delu in preko interneta. V zadnjem času je precej razvito in poudarjeno elektronsko komuniciranje.

Z rezultati raziskave organizacijske klime v letih 2001, 2002 in 2005, ki je pokazala, da zaposleni niso zadovoljni s količino in kakovostjo pridobljenih informacij o dogajanju v banki, se je organizacija pričela zavedati, da je na tem področju treba marsikaj spremeniti oziroma izboljšati.

Poudarek je na letnih pogovorih vodje s podrejenim. Na teh pogovorih naj bi se, med ostalim, delavec in vodja pogovorila tudi o željah zaposlenega po izobraževanju, usposabljanju in o samem delu. Vodja naj bi v največji meri poskušal izražene želje in mnenja upoštevati in realizirati.

V banki potekajo enkrat tedensko srečanja vseh direktorjev sektorjev pri vodji uprave. Na teh srečanjih direktorji seznanijo vodstvo o poteku dela v svojih sektorjih, seznanijo jih z morebitno aktualno problematiko. Vodja uprave pa direktorje seznanja z novostmi na področju bančništva, s tekočo problematiko, s katero naj bi bili seznanjeni tudi delavci.

Poleg omenjenih srečanj pa so od leta 2002 dalje zaživel tudi tako imenovani sektorski sestanki, ki prav tako potekajo enkrat tedensko. To so sestanki, ki jih skliče direktor sektorja za vse vodje oddelkov, ki pripadajo temu sektorju. Vodje seznanjeni s pomembnimi informacijami, ki jih je posredoval vodja uprave, in morebitnimi novimi zadolžitvami oddelkov. Na podlagi teh sestankov nato vodje z informacijami seznanijo svoje podrejene.

Na ta način je organizacija želela zagotoviti čimprejšnji pretok pomembnih informacij do vseh zaposlenih, saj se je nemalokrat pripetilo, da so se zaposleni o dogajanju v organizaciji prej seznanili prek zunanjih virov kot prek svojih nadrejenih.

Eden izmed formalnih načinov komuniciranja, ki je v banki že večletna praksa, je tudi srečanje vodje uprave z novimi zaposlenimi delavci. Vodja uprave nekajkrat letno povabi na srečanje vse nove zaposlene, ki so prišli v organizacijo v obdobju pred srečanjem. Gre za nekakšno polformalno srečanje, kjer se zaposleni predstavijo vodji uprave in se na tak način osebno spoznajo.

Poleg formalnih načinov komuniciranja pa so v banki organizirana tudi razna srečanja, kot so izleti, prednovoletna zabava in bančne igre, kjer imajo zaposleni priložnost spoznati sodelavce tudi iz ostalih poslovnih enot banke.

3.11 Izobraževanje

Tržno usmerjena politika banke zahteva bistveno bolj dejaven odnos do strank, njihovih potreb in značilnosti. Sodobna banka naj bi postala vse bolj odprt svetovalec in urejevalec zadev svojih strank, ob tem bi morala doseči partnerski odnos med uporabnikom storitve in banko. Pri tem je ključnega pomena uspešno delovanje

zaposlenih, ki odločilno vplivajo na kakovost bančnih storitev. Sistematično vključevanje zaposlenih v dodatno izobraževanje omogoča pravočasno prilagajanje spremembam v skladu z ekonomskimi pogoji poslovanja, zakonskimi predpisi, uvajanjem nove tehnologije, ob upoštevanju okolja in človeškega dejavnika bančnega poslovanja.

V letu 2006 se je v primerjavi z letom 2005 število udeležencev izobraževanja povečalo, predvsem na račun internega izobraževanja, tako z notranjimi kot tudi z zunanjimi predavatelji. V tem letu znaša povprečno število udeležencev na zaposlenega 2,7, kar pomeni, da se je en zaposlen v povprečju 2,7-krat udeležil izobraževanja.

V letu 2006 je bilo povprečno število udeležb na zaposlenega največje v službi planiranja in kontrolinga, sledili so sektor poslovanja z gospodarskimi družbami, vodstvo, služba spremljanja in razvoja naložb, služba za investicijsko bančništvo, služba notranje revizije, služba marketinga, služba upravljanja s tveganji in nato vse poslovne enote. V letu 2005 pa je bilo povprečno število udeležb na zaposlenega največje v sektorju poslovanja z gospodarskimi družbami, sledili so služba planiranja in kontrolinga, vodstvo, služba notranje revizije, služba za investicijsko bančništvo, služba spremljanja in razvoja naložb, služba marketinga, služba upravljanja s tveganji in nato vse poslovne enote.

V letu 2006 smo skupno evidentirali 2.176 udeležencev in 15.042 ur na 192 različnih izobraževanjih. Uveljavil se je sistem internega izobraževanja (1.846 udeležencev) in intenzivne priprave na uvedbo evra (321 udeležencev).

Tabela 3.5 Pregled osnovnih statističnih podatkov

2006	Interno izobraževanje		Eksterno izobraževanje		Skupaj
	Z notranjimi predavatelji	Z zunanjimi predavatelji	V Sloveniji	V tujini	
Št. udeležencev	1.116	730	299	31	2.176
Delež	51,3 %	33,5 %	13,7 %	1,5 %	
Št. opravljenih pedagoških ur	5.084	6.216	3.194	548	15.042
Delež	33,8 %	41,3 %	21,2 %	3,6 %	

Vir: Banka Koper 2007.

3.11.1 Interno izobraževanje

Internih izobraževanj se je udeležilo 1.846 udeležencev, kar predstavlja 84,8 % vseh udeležb.

3.11.2 Interno izobraževanje z notranjimi predavatelji

Delež opravljenih izobraževalnih ur internih predavateljev se je povečal (+22,88 %) in tudi število udeležencev na internih izobraževanjih je močno naraslo (+69,6 %). Odzivi na interna izobraževanja z notranjimi predavatelji so bili zelo pozitivni, vodje so še posebej izpostavili kakovostno izvedbo seminarjev Dokumentarno poslovanje in Zavarovanje terjatev s hipoteko.

Tabela 3.6 Število udeležencev na internih programih z internimi predavatelji

Izobraževalni program	Št. udeležencev
Arhiviranje – navodila za operativno delo	193
Uporaba prenovljene aplikacije ISKOM	192
Zavarovanje terjatev s hipoteko	79
Trženje novih vzajemnih skladov SanPaolo Int. Fund	73
Sklepanje pogodb za prodajna mesta	56
Vnos predvidenih poplačil za terjatve slabih komitentov	46
Osební davki	46
Položaj upnika in dolžnika v postopku prisilne poravnave in stečaja	44
Kartično poslovanje, elektronske poti bančnega poslovanja	42
Kartica »Obrtnik«	42
Dokumentarno poslovanje	42
Spremembe v aplikacijah zaradi uvedbe EUR	42
Naložbe v vzajemne sklade	35
Poslovanje z novimi plačilnimi instrumenti	32
Prenos PPRM-a v BO	31
Integracija plačilnih sistemov v poslovanje banke	31
Prehod na EUR pri poslovanju s pravnimi osebami	28
Delavnica »Class«	23
Osnove bančnega poslovanja	21
Izvedeni finančni instrumenti	12
Angleški jezik – tečaj	6

Vir: Banka Koper 2007.

3.11.3 Interno izobraževanje z zunanjimi predavatelji

Največje število udeležencev internih izobraževanj z zunanjimi predavatelji je bilo na delavnicah Marije Jezernik (179 udeležencev) in podjetja Vernar, d. o. o. (167

udeležencev), s katerim smo v letu 2006 nadaljevali sistematično izobraževanje za komercialo (sektor poslovne mreže in sektor poslovanja z gospodarnimi družbami), in sicer za naslednje profile: osebni bančnik, skrbnik komitentov (Affluent), skrbnik za pravne osebe, skrbnik za zasebnike in manjša podjetja ter za vodje poslovnih enot.

Ugotavljamo, da je raven teoretičnega znanja že taka, da je smiselno nadaljevati predvsem z intenzivnimi prodajnimi treningi za konkretne proizvode. Pridobljeno znanje in veščine se bodo morale še bolj odraziti pri prodaji, zato so v letu 2007 začeli sistematično preverjati znanje po zaključku izobraževanj in spremljati učinke na delovnem mestu.

Tabela 3.7 Udeležba na internih programih z zunanjimi predavatelji

Izobraževalni program	Št. udeležencev
Poslovanje v izrednih razmerah	127
Skrbnik za zasebnike, podjetja	97
Uvajanje sprememb	96
Etika vodenja	83
Finančna analiza podjetij	49
Finančni leasing premičnin	47
Skrbnik komitentov (Affluent)	44
Analiza bilanc	26
Uspešna poslovna komunikacija – 1.del	24
Uspešna poslovna komunikacija – 2.del	24
Kako prepoznati ponaredke EUR in SIT	15
Delavnica za vodje PE, SGD	15
PowerPoint	12
Osebni bančnik	11
Poslovanje z bančnimi avtomati	10
Exchange 2003	10
Excel – nadaljevalni	10
Uporaba aplikacije MEGA	8
Excel – začetni	8
Access – začetni	6
Excel za finančnike	5
MCDST – za Banko Koper – 1.del	3

Vir: Banka Koper 2007.

3.11.4 Eksterno izobraževanje

Eksternih programov v Sloveniji in tujini se je udeležilo 330 udeležencev, kar predstavlja 15,2 % vseh udeležb na izobraževanjih.

3.11.5 Izobraževanje v Sloveniji

Na eksternih programih v Sloveniji je bilo 299 udeležencev, največ, 79, na programih IC ZBS, programa Bankarta se je udeležilo 59 ljudi in Financ 20. Opažamo precejšnje zmanjšanje udeležbe na seminarjih IC ZBS (za 190), kar spet dokazuje, da znanje mnogo učinkoviteje prenašamo na internih seminarjih.

Največ udeležencev na teh programih je bilo iz sektorja organizacije in kadrov (29 udeležencev), sektorja zalednega poslovanja (22 udeležencev) ter vodstva sektorja poslovne mreže in poslovne enote Koper (po 20 udeležencev).

Tabela 3.8 Udeležba na eksternih programih v Sloveniji

Izvajalec / Izobraževalni program	Št. udeležencev
IC ZBS	79
Odkrivanje in preprečevanje pranja denarja	9
Financiranje podjetniških projektov v malem gospodarstvu	5
Uporaba izvedenih finančnih instrumentov v praksi – 2. del	4
Posvet zakladnikov	4
Posvet pravnikov	4
Bančne garancije kot instrument za zavarovanje tveganja neizpolnjenih obveznosti	3
Posvet notranjih revizorjev in računovodij	3
Finančna analiza – 2. del	3
Mednarodno čekovno poslovanje – poslovanje s tujimi čeki	3
Gotovinsko poslovanje v nenormalnih situacijah	3
Instrumenti v plačilnem prometu s tujino	3
Varčevanje v vrednostnih papirjih in naložbenih skladih ter naložbeno svetovanje vlagateljem	2
Uvedba evra in priprava na enotno območje plačevanja	2
Upravljanje s kreditnim portfeljem	2
Mednarodni standardi računovodskega poročanja – vrednostni papirji	2
Mednarodni standardi računovodskega poročanja – nedenarna sredstva	2
Bančna šola – 3. del	2
Preprečevanje zlorab pri kartičnem poslovanju	2
Naložbe v delnice	2
Novosti na področju bančne regulative	2
Finančna matematika za bančne analize	2
Poslovanje s tujino in devizno poslovanje med rezidenti	2

Tabela 3.8 – nadaljevanje

Izvajalec / Izobraževalni program	Št. udeležencev
Zavarovanje bančnih naložb	1
Plačilni promet	1
Posvet bančnih kadrovskih delavcev in izobraževalcev	1
Operativna tveganja v teoriji in praksi	1
Posvet o upravljanju s tveganji v bankah	1
Dnevi slovenskih bančnikov	1
Bonitetni filtri: ugotavljanje kapitalske ustreznosti po MRSP	1
Bančna šola – 1. del	1
Minimalni standardi za dejavnost trgovanja	1
Menica v poslovanje v tujino	1
Upravljanje s portfeljem obveznic	1
Mednarodni standardi računovodskega poročanja – tečajne razlike, izpeljani finančni instrumenti in varovanje pred tveganji	1
Mednarodni standardi računovodskega poročanja – Posojila	1
Bankart	59
Izobraževanje skrbnikov bančnih avtomatov	59
Finance	20
Vzajemni skladi	6
Poslovna konferenca Portorož	6
Posvet finančnikov	3
Transferne cene: kako določiti razpon	2
Borzni fokus	1
Slovenska marketinška konferenca	1
Novi trendi v medijih	1

Vir: Banka Koper 2007.

3.11.6 Izobraževanje v tujini

V tujini se je izobraževanja udeležilo 31 udeležencev, največ iz oddelka kartičnega poslovanja.

Tabela 3.9 Pregled organizacijskih enot z največjim številom udeležencev izobraževanja v tujini

Organizacijska enota	Št. udeležencev
Oddelek kartičnega poslovanja Activa	9
Oddelek vodenja poslov trgovanja	4
Oddelek razvoja produktov za fizične osebe	3

Vir: Banka Koper 2007.

3.11.7 Pregled po področjih

Na področju informatike in organizacije je bilo največ udeležencev na programu Uporaba prenovljene aplikacije ISKOM (192 udeležencev), na področju pisarniških orodij pa program Arhiviranje – navodila za operativno delo (193 udeležencev).

Tabela 3.10 Pregled udeležbe po področjih izobraževanja

Opis področja	Št. udeležencev
Informatika in organizacija	265
Pisarniška orodja	234
Bančni marketing in poslovno komuniciranje	211
Gotovinsko in kartično poslovanje	192
Upravljanje s človeškimi viri	183
Poslovanje s pravnimi osebami	166
Računovodstvo in analize	151
Investicijsko bančništvo	144
Pravno področje	141
Splošni programi	136
Plačilni promet	124
Zakladništvo in upravljanje s tveganji	77
Mednarodno in devizno poslovanje	49
Bančna regulativa	46
Jeziki	17
Poslovanje s fizičnimi osebami	11
Strokovna srečanja in posveti	10
Vodenje in management	6
Revizija	5
Zavarovalništvo	5
Šole	3

Vir: Banka Koper 2007.

3.11.8 Pregled po organizacijskih enotah in primerjava po letih

V tabeli 3.11 smo prikazali število udeležencev (stolpec 2), število zaposlenih (stolpec 3) in njuno razmerje (stolpec 4) za leto 2005. Enako velja za leto 2006. V stolpcu 8 pa smo prikazali povečanje oziroma zmanjšanje povprečnega števila udeležencev na zaposlenega leta 2006 glede na leto 2005 (stolpec 8 = stolpec 7/stolpec 4).

Število udeležencev pomeni število zaposlenih, ki so bili udeleženi na različnih oblikah izobraževanja. Povprečno število udeležencev na zaposlenega pomeni,

kolikokrat je bil v povprečju posameznik iz določene organizacijske enote udeleženec izobraževanja.

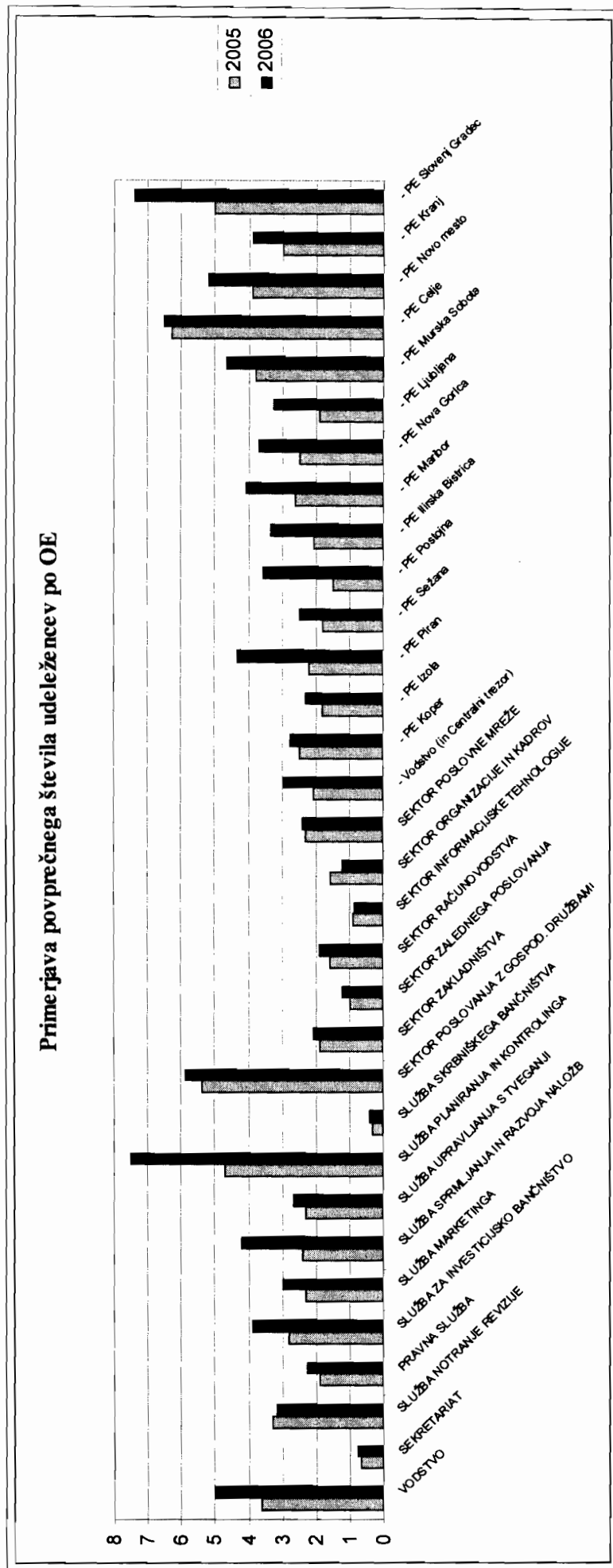
Tabela 3.11 Pregled udeležbe po organizacijskih enotah in primerjava z letom 2005

Organizacijska enota	leto 2005			leto 2006			2006/2005
	ŠU	ŠZ	ŠUZ	ŠU	ŠZ	ŠUZ	I
1	2	3	4	5	6	7	8
Vodstvo	18	5	3,6	20	4	5,0	38,9
Sekretariat	2	3	0,7	3	4	0,8	7,1
Služba notranje revizije	20	6	3,3	19	6	3,2	-4,0
Pravna služba	17	9	1,9	18	8	2,3	18,4
Služba za investicijsko bančništvo	25	9	2,8	31	8	3,9	38,4
Služba marketinga	9	4	2,3	15	5	3,0	30,4
Služba spremljanja in razvoja naložb	26	11	2,4	42	10	4,2	75,0
Služba upravljanja s tveganji	7	3	2,3	8	3	2,7	15,9
Služba planiranja in kontrolinga	14	3	4,7	15	2	7,5	59,6
Služba skrbniškega bančništva	3	9	0,3	5	13	0,4	28,2
Sektor poslovanja z gospod. druž.	147	27	5,4	164	28	5,9	8,5
Sektor zakladništva	32	17	1,9	33	16	2,1	8,6
Sektor zalednega poslovanja	132	129	1	149	122	1,2	22,1
Sektor računovodstva	41	26	1,6	46	24	1,9	19,8
Sektor informacijske tehnologije	28	30	0,9	29	33	0,9	-2,4
Sektor organizacije in kadrov	115	74	1,6	97	79	1,2	-23,3
Sektor poslovne mreže	966	420 (+2)	2,3	1028	433	2,4	3,2
Vodstvo (in Centralni trezor)	77	36	2,1	110	37	3,0	41,6
- PE Koper	237	94	2,5	254	92	2,8	10,4
- PE Izola	44	25	1,8	60	26	2,3	28,2
- PE Piran	76	35	2,2	148	34	4,4	97,9
- PE Sežana	71	40	1,8	95	38	2,5	38,9
- PE Postojna	55	37	1,5	128	36	3,6	137,0
- PE Ilirska Bistrica	64	31	2,1	97	29	3,3	59,3
- PE Maribor	50	19	2,6	94	23	4,1	57,2
- PE Nova Gorica	49	20	2,5	78	21	3,7	48,6
- PE Ljubljana	90	47	1,9	176	54	3,3	71,5
- PE Murska Sobota	23	6	3,8	28	6	4,7	22,8
- PE Celje	38	6	6,3	65	10	6,5	3,2
- PE Novo mesto	51	13	3,9	73	14	5,2	33,7
- PE Kranj	21	7	3	39	10	3,9	30,0
- PE Slovenj Gradec	20	4	5	37	5	7,4	48,0
Skupaj	1602	787	2	2176	800	2,7	36,0

Opomba: ŠU – število udeležencev; ŠZ – število zaposlenih; ŠUZ – število udeležencev/zaposlenih; I – rast oz padec števila udeležencev/zaposlenih.

Vir: Banka Koper 2007.

Slika 5: Primerjava povprečnega števila udeležencev na zaposlenega po organizacijskih enotah



Vir: Banka Koper 2007.

Banka daje prednost internemu izobraževanju, zato da si večja skupina zaposlenih pridobi enaka znanja in veščine. Izobraževalni programi so prilagojeni ciljni skupini, poleg tega pa je takšno izobraževanje bistveno cenejše od eksternega izobraževanja.

Banka Koper nadaljuje z uresničevanjem strategije povečevanja internega izobraževanja v sodelovanju z zunanjimi sodelavci.

Z internim izobraževanjem, ki ga izvajajo zaposleni, zagotavlja, da poslovna praksa, izkušnje, postopki in tehnološke rešitve ostajajo v banki. Poleg tega skuša na ta način pravočasno omogočiti prenos znanja pri vsakem prenosu poslov oziroma pri uvajanju novih storitev ali tehnoloških rešitev.

V Banki Koper v zadnjih letih, predvsem zaradi rezultatov analize organizacijske klime v banki, dajejo zelo velik poudarek na izobraževanje vodij oddelkov in sektorjev na področju vodenja in dela s sodelavci.

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KADROVSKE FUNKCIJE V BANKI KOPER, D. D.

Izobraževanje je dejavnost, ki nas začne spremljati dokaj zgodaj, zaključiti pa se relativno pozno. Skoraj vsakdanje spremembe v tehnologiji dela in spreminjajoča se vsebina znanj nas spremljajo v delovnem obdobju, živimo v družbi, ki se neprestano uči. Vendar znanje ni vse. Za opravljanje določenega dela je treba pridobiti tudi izkušnje. Izkušnje in znanje pa pomagajo delavčevi zagnanosti, iznajdljivosti in natančnosti, da postane dober delavec, ki je odgovoren za svoje naloge in jih vestno opravlja. Mnogo truda je bilo vložena v izobraževanje. Zaposleni se udeležujejo vseh vrst izobraževanj. Nekateri se jih z veseljem udeležijo in pridobijo nova znanja, drugi pa se izobraževanju udeležijo neradi in od njih ne odnesejo prav veliko. Vsi zaposleni se tudi ne udeležijo vseh izobraževanj. Predlagamo, da se zaposleni udeleži izobraževanj, ki sodijo v njegovo področje dela. Če pa zaposleni izrazi željo, da se izobraževanja ne bi udeležil, je treba to tudi upoštevati, saj ne bo nič odnesel od izobraževanja, kvečjemu bo povzročal slabo voljo med udeleženci, ki bi se radi naučili česa novega.

V zadnjih nekaj letih je iz Banke Koper odšlo kar nekaj perspektivnega kadra. Nekaj jih je odšlo zaradi lastnih interesov, ambicij in želja ali pa zaradi ovir, ki so jih srečali pri svojem delu. Pri odhodih delavcev z višjo in visoko izobrazbo bi morali uskladiti obojestranske interese in najti ustrezno rešitev, da bi tak kader obdržali. Žal se trend fluktuacije še vedno nadaljuje. Mlad in perspektiven kader išče nove izzive, boljše pogoje dela, boljše plačilo. Odpirajo se nove enote in agencije po celotni Sloveniji. Kader, ki se ga zaposli, gre na kratko usposabljanje. Nato so ti delavci prepuščeni svoji iznajdljivosti. Kader, ki nima dovolj izkušenj in veliko znanja, težko pridobiva nove komitente, ki so navezani na svojo lokalno banko.

Organizacijska klima je zelo dober pokazatelj dejanskega stanja v organizaciji na kadrovske področju. Z njeno analizo smo sposobni odpraviti tudi pomanjkljivosti, saj nam poda odgovore, kje je treba kaj popraviti.

Glede notranjih odnosov bi bilo treba ukrepati tako, da bi si sodelavci med seboj zaupali, saj bi se tako tudi konflikti lažje rešili. Do nezaupanja med zaposlenimi in vodstvom prihaja zaradi pomanjkanja informacij. Zato postanejo delavci nezaupljivi, negotovi in tudi sumničavi. Zelo majhen odstotek informacij prejmejo delavci iz formalnih virov, pretežni del prihaja iz neformalnih virov. Zaposleni so zaradi nasprotujočih si informacij zmedeni ter nemočni. Za izboljšanje notranjih odnosov predlagamo, da se poskrbi za jasno in sprotno informiranje zaposlenih. Probleme je treba reševati sproti z odkritim pogovorom. Vodja naj se o problemih pogovarja prav z vsakim delavcem. Management mora zgraditi prijetno delovno okolje, kjer bodo zaposleni zavzeti in motivirani.

Pri vodenju je treba odpraviti ukazovalno vodenje. Vodstvo naj delavce motivira pri sodelovanju in iskanju boljših rešitev. Primerno vprašanje pri razdeljevanju nalog je: »Kaj predlagate?« S tem dajemo delavcu priložnost, da se izkaže, uresniči lastne ideje in delo opravi bolje, kot to od njega zahtevamo.

Na področju strokovne usposobljenosti in učenja je treba prisluhniti željam delavcev. Poslanstvo in vizija Banke Koper sta dobro postavljeni, vendar ne dovolj jasni vsem zaposlenim. Ravno na področju strokovne usposobljenosti in učenja se je zgodil velik napredek, vendar menimo, da še ne dovolj. Predlagamo, da bi se organizirale delavnice, na katerih bi zaposleni svojim sodelavcem predstavili spremembe ter tudi bistvene novosti, s katerimi so se seznanili na usposabljanju, saj se usposabljanja ne udeležijo vedno vsi zaposleni. Vemo, da ima kakršno koli usposabljanje pozitiven vpliv tako na podjetje (posredno na uspešnost) kot tudi na zaposlenega (neposredno na osebni razvoj). Če zaposlenim ne omogočimo udeležbe na seminarju ali tečaju, ne ravnamo pametno. Kdor želi priti do znanja, bo do njega prišel tudi po drugi poti in nato iskal tudi boljšo zaposlitev. Organizacija, ki želi imeti dobre delavce, jim mora omogočiti strokovni in tudi osebni razvoj.

Za organiziranost velja, da pristojnosti in odgovornosti na različnih ravneh med seboj niso najbolj uravnotežene ter da se odločitve ne sprejemajo vedno pravočasno. Če ni vse usklajeno in ne deluje pravilno, se pozna tudi na rezultatih dela – projekti se zavlačujejo, zaposleni so nezadovoljni. Predlagamo, da se odgovornosti in pristojnosti na vseh ravneh uravnotežijo. Poleg tega je treba odločitve sprejemati pravočasno.

Delavci pri notranjem komuniciranju in informiranju ne dobijo vedno dovolj informacij od nadrejenih, da bi lahko dobro opravljali delo. Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je temeljni in najpomembnejši tip medosebnega komuniciranja. Pri komuniciranju lahko rečemo, da je cilj doseči zadovoljstvo zaposlenih in njihovo sodelovanje. V praksi je to komuniciranje največkrat neizkoriščena priložnost za obojestransko zadovoljstvo in tudi večjo učinkovitost. Najpogostejša težava pri komuniciranju je ne-vzpostavljen dialog med upravo in zaposlenimi. Pri poizkušanju izboljšanja sporazumevanja zaposleni ugotavljajo, da je notranja klima hladna, nespodbudna in neosebna. Da bi dosegli spremembe pri komuniciranju, predlagamo spremembe vedenja, izboljšanje delovne uspešnosti, produktivnosti, kakovosti, zadovoljstva zaposlenih in uveljavljanje novih vrednot.

Glede nagrajevanja bi bilo treba zaposlene, ki so bolj obremenjeni, ustrezno stimulirati ter urediti razmerja med plačami v podjetju. Zaposleni so nezadovoljni z višino plače in tudi s sistemom nagrajevanja. Sistem plač je premalo stimulativen in dobrih delavcev ne nagrajuje ustrezno. Predlagamo uvedbo sistema za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki obravnava zaposlene individualno. Nov sistem naj omogoča nagrajevanje posameznikov v odvisnosti od njihovih dosežkov. Zaposlene pa je treba seznaniti z merili, po katerih se ocenjuje delovna uspešnost.

Pri razvoju kariere zaposleni ne razumejo, kateri kriteriji se uporabljajo za napredovanje. Sistem tudi ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje. Organizacija naj omogoči jasen sistem napredovanja, ki omogoča napredovanje prav vsakemu zaposlenemu. Nadpovprečnim delavcem naj omoči napredovanja na najzahtevnejša delovna mesta. Sistem mora dopuščati in omogočati navpično in vodoravno napredovanje. Za merilo napredovanja naj se upošteva delovna uspešnost in ne delovna doba.

Delavce je treba »motivirati« tako, da so sposobni samostojno in strokovno opravljati svoje delo ter dosegati delovne rezultate. Na svojem delovnem mestu morajo biti zadovoljni, zadovoljni tudi z delom, plačo, sodelavci in nadrejenimi. Če samo nekaj manjka, motivacija pade. Zanimivo je, da je denar največja motivacija, sledi mu kariera. Ljudje spodbujevalce za svoje delo in ustvarjalnost še vedno iščejo v okolju, tako denarju in karieri sledijo še moralne vrednote in pohvale. Ob težavah se managerji odločajo za odkrit pogovor z delavcem, da skupaj najdejo pravi način motiviranja. Nekateri managerji se odločijo za analizo in na njeni podlagi odpravijo moteče faktorje. Manjšina managerjev pa spremeni način motiviranja brez posveta in analize, kot vzgib na nezadovoljive rezultate motivacije. Pri managerjih pomembno vlogo igra tudi intuicija. Ta se kaže v izraziti spodobnosti logičnega in racionalnega odločanja, v zmožnosti logičnega mišljenja. Žal pa managerji nimajo vedno teh sposobnosti.



5 SKLEP

Vključitev Slovenije v Evropsko unijo je prinesla spremembe, ki jih je v zadnjih letih čutili tudi na področju financ in bančništva. Reforma plačilnega prometa ima za posledico zahtevo po uvedbi prostega pretoka kapitala. Tuje banke prodirajo na slovensko tržišče, pričakovati pa je tudi prodor slovenskih bank na tuje. Proces povezovanja in združevanja slovenskih bank, ki se je pričel intenzivno odvijati v zadnjih letih, je pri tem toliko pomembnejši.

Kapitalsko povezovanje, razvoj poslovnih funkcij in uvajanje tehnološke preнове so procesi, ki se v zadnjem času s pospešeno hitrostjo uvajajo na slovenskem bančnem in finančnem trgu. Po dolgotrajnem iskanju strateškega partnerja, ki bi v lastniški strukturi zagotavljal dolgoročno stabilnost in nadaljnji razvoj, se je Banka Koper povezala z mednarodno finančno skupino Intesa Sanpaolo, S.p.A. (Italija).

Banka je učinkovita, če je usklajeno delo vseh zaposlenih, ki tako skrbijo, da banka uspešno posluje. Banka Koper zaposluje predvsem mlade strokovnjake, ki s svojim znanjem in mladostno zagnanostjo stremijo k doseganju vse višjih ciljev, kar prispeva k večji učinkovitosti in boljšemu poslovanju. Velik poudarek daje kadrom, njihovemu počutju v organizaciji. Zaveda se, da je kader največji kapital organizacije ter zanesljiva podlaga in jamstvo za uspešno poslovanje in razvoj tudi v prihodnje.

Izobrazbena struktura delavcev se iz leta v leto izboljšuje v korist višje in visoke izobrazbe, čeprav največji delež še vedno predstavljajo zaposleni s srednješolsko izobrazbo. Ti delavci, ki imajo dolgoletne izkušnje, pomagajo pri delu mlajšim kadrom.

V letu 2001 se je Banka Koper vključila v projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Na podlagi analize rezultatov tega raziskovanja so vodilne delavce vključili v izobraževanje za pridobitev dodatnih znanj na področju vodenja in dela z ljudmi. Na ta način želi banka izboljšati komuniciranje med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, izboljšati počutje v delovni sredini in spodbuditi vodilne delavce k večjemu sodelovanju in upoštevanju mnenj zaposlenih.

Banka sledi spremembam in razvoju bančnega poslovanja doma in po svetu, kar zahteva intenzivno usposabljanje zaposlenih. Zaveda se, da se naložbe v znanje dobro obrestujejo, zato se od leta 1996 dalje te neprestano povečujejo. Zaposleni se izobražujejo doma in v tujini. Večina sistemskih sprememb zahteva nova znanja, zato lahko banka dobro posluje le, če ima ustrezno znanje.

Vsaka organizacija je izpostavljena spremembam, ki se jim ni mogoče izogniti in nastanejo iz različnih vzrokov: sprememba političnega sistema, tehnologije, pojav novih konkurentov, inovacij ... Če se organizacija ni sposobna prilagoditi, ne more preživeti. Neprestano je treba doseženo znanje nadgrajevati, zamenjati z novim. Če organizacija tega ne zazna, nepravilno ter nepravočasno ukrepa, kar ji povzroči dolgoročne težave.

LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of personnel management practice*. Longon: Kogan Page.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kunšek, Iztok. 2003. Kar OK, samo plače ... *Glas gospodarstva*, februar: 16–21.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Človeški viri in ravnanje z njimi. V *Management*, ur. Stane Možina, 444–487. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1994a. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 488–523. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1994. Komuniciranje v organizaciji. V *Management*, ur. Stane Možina, 559–599. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1994. Konflikti, nasprotja. V *Management*, ur. Stane Možina, 640–675. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002. Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 6 (1): 23–28.
- Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Širnik, Mateja. 2002. So zadovoljni delavci res tudi boljši? *Gospodarski vestnik* 51 (8): 31–33.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.

VIRI

- Banka Koper. 2005. *Poročilo o izobraževanju v letu 2004 in primerjava z letom 2003*. Poslovni dokumenti, Banka Koper.
- Banka Koper. 2006. *Letno poročilo 2006*. Poslovni dokumenti, Banka Koper.
- Banka Koper. 2006a. *Poročilo o izobraževanju v letu 2005 in primerjava z letom 2004*. Poslovni dokumenti, Banka Koper.
- Banka Koper. 2007. *Poročilo o izobraževanju v letu 2006 in primerjava z letom 2005*. Poslovni dokumenti, Banka Koper.

Literatura

- Banka Koper. 2007a. *Poročilo o izvajanju kadrovske politike Banke Koper, d. d., od leta 1997 do leta 2006*. Poslovni dokumenti, Banka Koper.
- Banka Koper. 2008. *Zgodovina banke*. [Http://www.banka-koper.si/sl/inside.cp2?cid=18E0BE18-42F1-AE3C-DAEA-FB1B90FD4C30&linkid=inside](http://www.banka-koper.si/sl/inside.cp2?cid=18E0BE18-42F1-AE3C-DAEA-FB1B90FD4C30&linkid=inside) (28. 1. 2008).
- Banka Koper. 2008a. *Lastniška struktura banke*. [Http://www.banka-koper.si/sl/inside.cp2?cid=9F9FC76C-DE9E-7803-684F-F845C6E82F9A&linkid=inside](http://www.banka-koper.si/sl/inside.cp2?cid=9F9FC76C-DE9E-7803-684F-F845C6E82F9A&linkid=inside) (28. 1. 2008).
- Banka Koper. 2008b. *Vizija in poslanstvo*. [Http://www.banka-koper.si/sl/inside.cp2?cid=E60EB0E0-B3F2-0194-D22F-6B46294D9D07&linkid=inside](http://www.banka-koper.si/sl/inside.cp2?cid=E60EB0E0-B3F2-0194-D22F-6B46294D9D07&linkid=inside) (30. 1. 2008)
- Banka Koper. 2008c. *Organizacijska shema*. [Http://www.banka-koper.si/sl/inside.cp2?cid=4B43ED54-892C-603B-C221-BFD68E6D2198&linkid=inside](http://www.banka-koper.si/sl/inside.cp2?cid=4B43ED54-892C-603B-C221-BFD68E6D2198&linkid=inside) (2. 2. 2008)
- Državna in javna uprava. 2008. *E-uprava*. [Http://e-uprava.gov.si/e-uprava/](http://e-uprava.gov.si/e-uprava/) (11. 2. 2008).