

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
BANKI

CIRILA ŠAVS

MENTOR
MAG. ARMAND FAGANEL

KOPER, 2007



POVZETEK

Pomen zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu vse bolj pridobiva na pomenu. Zato je za uspešno delovanje vsake organizacije potrebno poznati teoretična izhodišča ter notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V diplomski nalogi je v prvih treh poglavjih obravnavano teoretično izhodišče o zadovoljstvu zaposlenih. V zadnjih treh poglavjih pa je obravnavano podjetje Hypo Alpe Adria bank d.d., ki opravlja bančne storitve. Banka deluje v razmerah zelo močne konkurence, zato je za uspešno poslovanje potrebno poznati stalno spreminjajoče potrebe strank, nove produkte, zakonske omejitve in ostale dejavnike okolja. V prvih mesecih leta 2007 je v banki izvedena raziskava s pomočjo ankete na vzorcu zaposlenih delavcev v banki. Preko analize ankete spoznamo zadovoljstvo zaposlenih v banki in najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo. Na podlagi pridobljenih rezultatov so podani predlogi o potrebnih spremembah na tem področju.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, človeški viri, delo, zaposleni, dejavniki zadovoljstva, motivacija, banka

ABSTRACT

Employees' satisfaction at work is gaining its meaning. It is important to know theoretical guidelines, internal and external factors which influence on employees' satisfaction to be able to run the corporation successfully. First three chapters of my diploma thesis cover theoretical guidelines of employees' satisfaction, while the last three chapters discuss Hypo Alpe Adria Bank Corp.. Hypo Alpe Adria Bank offers financial services. Bank faces tough competition. This is the reason why management board needs to know ever changing customers needs, information about new products, legal limitations and other facts. In first months of a year 2007 a research was made among the employees. This poll shows employees' satisfaction and main factors which influence on satisfaction. Based on these results suggestions were proposed to make changes in this field.

Key words: employees' satisfaction, human resources, work, employees, satisfaction factors, motivation, bank

UDK: 658.3:336.71(043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
2 Ravnanje s človeškimi viri	5
2.1 Opredelitev človeških virov.....	6
2.1.1 Pomen ravnanja s človeškimi viri.....	9
2.1.2 Ravnanja z ljudmi v organizaciji 21. stoletja	10
2.2 Človek kot osebnost.....	12
2.3 Človek in delo.....	14
2.3.1 Kriteriji za razporejanje oblik konkretnega dela	15
2.3.2 Delo in njegove zakonitosti	16
3 Zadovoljstvo zaposlenih	19
2.4 Opredelitev zadovoljstva pri delu.....	19
2.5 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo	20
3.3 Metode merjenja zadovoljstva pri delu.....	22
3.4 Posledice delovnega zadovoljstva	25
4 Opis podjetja	29
4.1 Predstavitev podjetja.....	29
4.1.1 Organiziranost podjetja.....	30
4.1.2 Dejavnost podjetja.....	33
4.1.3 Poslanstvo, vizija in cilji Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.	33
5 Opredelitev problema	37
5.1 Opis problema.....	37
5.2 Metoda dela.....	37
5.3 Anketa.....	38
6 Rezultati	41
7 Sklep	47
Literatura in viri	49
Priloge	51

SLIKE

Slika 2.1 Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu.....	8
Slika 2.2 Dejavniki spreminjajoče se organizacije 21. stoletja	11
Slika 3.1 Temeljni element dvofaktorske teorije.....	21
Slika 5.1 Zaposleni po starosti in delovni dobi	39
Slika 6.1 Povprečno zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki	42
Slika 6.2 Zamenjava službe glede na starost zaposlenega.....	43

TABELE

Tabela 6.1 Povprečno zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki.....	41
---	----

KRAJŠAVE

HRM	Human Resource Management (ravnanje s človeškimi viri)
HAAB	Hypo Alpe-Adria-Bank

1 UVOD

Danes se podjetja vse bolj zavedajo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo. Misel, da je delavec le strošek postaja preteklost. Podjetja, ki želijo uspeti v času neprestanih sprememb gradijo sodelovanje in medsebojno zaupanje med managementom in zaposlenimi. Za spoznavanje potreb delavcev in njihovega zadovoljstva v podjetju so v prvi vrsti odgovorni managerji na vseh nivojih, zato zadovoljstvo zaposlenih vse bolj pridobiva na pomenu.

Današnje delovno okolje in okolje jutrišnjega dne se razlikuje od okolja v preteklosti. Delavec velik del svojega življenja preživi na delovnem mestu in od zaposlenega se zahteva nenehno prilagajanje novim poslovnim izzivom. Podjetje lahko dosega zastavljene cilje le če ima zadovoljene in motivirane zaposlene. Ti delavci predstavljajo konkurenčno prednost podjetja. V njem delujejo za cilje podjetja in za lastne cilje.

Ravnanje s človeškimi viri ni enostavno. Prisluhni je potrebno vsakemu posamezniku, poiskati ustrezne rešitve za čim boljše delo, ustrezen način nagrajevanja in motiviranja. Da to organizacija doseže, mora poznati vse dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih. Hiter tempo življenja, vse večja konkurenca in vedno večje zahteve do delavcev vplivajo na njegov odnos do dela. Samo ljudje, ki so zadovoljni in pri delu uživajo prinašajo podjetju najboljše rezultate, so bolj učinkoviti, manj je bolniških odsotnosti in fluktuacije. Tam, kjer čutijo zaposleni pripadnost podjetju, kjer imajo možnost vpliva na dogajanje in kjer delajo v okolju, ki jim je prijazno in naklonjeno, tam obstoj in razvoj podjetja ni vprašljiv in uspeva dosežati dodano vrednost zaposlenih. Zato pomeni poznavanje človeških virov v organizaciji dolgoročno naložbo in doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Smoter in cilji diplomskega dela

Osnovni smoter diplomske naloge je raziskati zadovoljstvo zaposlenih v banki kjer sem zaposlena. Banka je na slovenskem trgu prisotna že od leta 1999 in se ukvarja z dejavnostjo v kateri je močna konkurenca. V času, ki je nejasen in nepredvidljiv pa za obstanek na trgu potrebuje kreativne, strokovne in zadovoljne zaposlene.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge:

- s pomočjo študija strokovne literature želim prikazati celovit pogled na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji,
- spoznati pomen človeških virov in ljudi kot virov za organizacijo,
- predstaviti pojem zadovoljstvo zaposlenih,
- proučiti vpliv dejavnikov na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih,
- predstaviti metode merjenja zadovoljstva pri delu,
- predstaviti posledice delovnega zadovoljstva.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge:

- interna raziskava v podjetju, izvedena z anketo med zaposlenimi,
- s statističnimi metodami obdelati pridobljene podatke in grafično prikazati rezultate,
- poiskati vzroke za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih in jih analizirati,
- podati predloge za morebitne spremembe rešitve.

Teoretična izhodišča

Uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih je ena najpomembnejših vezi. Razumevanje zaposlenih, njihovih ciljev in interesov je predpogoj za uspešno ravnanje z njimi in s tem posredno za uspešnost podjetja nasploh. Podjetje mora poskrbeti za to, da pozna razmere v podjetju, to pa pomeni dobro kadrovske politiko, ravnanje z ljudmi. Za dobro delovanje le-tega so potrebni strokovni kadri, ki se ukvarjajo z zaposlenimi v organizaciji. Zaposlenega moramo postaviti v središče vsega, kar podjetje počne, ker bo le zadovoljen zaposlen prinašal podjetju maksimalne rezultate. Čim bolj so potrebe v podjetju zadovoljene, tem večja je produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh. Od zadovoljstva je odvisno, kako zvesti so zaposleni podjetju in s kakšnim elanom delajo. O učinkovitosti in uspešnosti vsake organizacije odločajo zagnanost, iznajdljivost, ustvarjalnost, izkušnje, zmožnosti in znanje zaposlenih. Danes vse več podjetij izvaja redne raziskave o zadovoljstvu med svojimi zaposlenimi, saj tako dobijo koristne povratne informacije od zaposlenih, kar jim omogoča, da zadržijo in razvijajo najpomembnejše premoženje – zaposlene. Poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih nas vodi do dobrih poslovnih rezultatov. Zato predstavlja analiziranje razmer na področju zadovoljstva zaposlenih še poseben izziv.

Metode obravnavanja

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge sem uporabila metodo analize in sinteze, pri čemer sem preučila ustrezno strokovno literaturo z omenjenega področja ter preostale dostopne vire in jih povzemala korektno.

V raziskovalnem delu sem opravila interno raziskavo v podjetju, izvedeno z metodo ankete med zaposlenimi. S tem sem pridobila potrebne podatke za analizo o zadovoljstvu zaposlenih in njihovih pričakovanjih ter s pomočjo statističnih metod obdelave dobljenih podatkov poskušala ugotoviti posamezne dejavnike, ki s stališča zaposlenega vplivajo na zadovoljstvo v obravnavanem podjetju.

Predpostavke in omejitve obravnavanja

Pri izdelavi diplomske naloge ni bilo večjih ovir, saj sem izkoristila možnost dostopa do podatkov v podjetju. Pomagale pa so mi tudi dosedanje delovne izkušnje v podjetju.

Omejitve:

- zagotoviti resničnost odgovorov, saj se pri anketi ne da popolnoma izključiti subjektivnih vplivov,
- omejitev je bila zagotovitev večjega števila izpolnjenih vprašalnikov med vodilnim managementom.

Predpostavke:

- pričakovala sem, da bo na razpolago dovolj podatkov za izvedbo analiz,
- domnevala sem, da bodo zaposleni pripravljani izpolniti vprašalnik,
- predvidevala sem, da je nagrajevanje med pomembnejšimi dejavniki, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih,
- predpostavljala sem, da mladi pogosto razmišljajo o zamenjavi službe,
- z rezultatu raziskave sem prispevala podjetju pridobljene informacije in nakazala pot k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih in s tem večjega uspeha podjetja.

Kratek opis poglavij

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov: prvega, teoretičnega dela in drugega dela, kjer se teorija prepleta s prakso. Vsebinsko je razdeljeno na 7 poglavij.

V prvem delu- uvodu, je pojasnjen namen in cilj diplomskega dela, predpostavke in omejitve, uporabljene metode dela in kratek opis poglavij.

V drugem poglavju sem predstavila pomen ravnanja s človeškimi viri in ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja. Vsak posameznik je individuum in zato si moramo prizadevati, da spoznamo človeka, njegovo vedenje in zmogljivosti. V omenjenem poglavju spoznamo značilnosti dela in kako pomemben je zaposlen za uspešno poslovanje podjetja.

Tretje poglavje govori o zadovoljstvu zaposlenih. Za podjetje je zelo pomembno, da zaposleni uspešno opravljajo svoje delo. Učinkovitost zaposlenih je v precejšnji meri odvisna od njihovega zadovoljstva z delom in občutka pomembnosti. Opredelila sem pojem zadovoljstvo zaposlenih, predstavila sem dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, metode merjenja in posledice delovnega zadovoljstva.

V četrtem delu sem predstavila organizacijo kjer sem zaposlena. Opisala sem njeno organiziranost, dejavnost podjetja, poslanstvo, vizije in cilje banke.

Peto poglavje sem namenila raziskavi, ki sem jo opravila v banki med zaposlenimi. Z raziskavo sem želela spoznati obstoječe stanje v banki.

V šestem in sedmem poglavju sem preko analize odgovorov na anketo prikazala obstoječe stanje. Na koncu sem podala sklepne ugotovitve, kritično oceno, navedla vzroke in predlagala predloge za izboljšavo.



2 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Delavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije; njihova ustvarjalnost, sposobnost, znanje, izkušnje in veščine se odražajo v učinkoviti in uspešni organizaciji. Ljudje smo v organizaciji cilj in sredstvo, kajti ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala, ne da bi dajala koristi ljudem, zadovoljevala njihove potrebe in želje, in ni organizacije, ki bi lahko delovala brez ljudi (Tavčar 1999, 203).

Želja po uspešnosti poslovanja je nedvomno temeljno vodilo slehernega podjetja in temu sledi tudi ravnanje s kadrovskimi viri. Če bi želeli poistovetiti cilj ravnanja s kadrovskimi viri zgolj s poslovno uspešnostjo, bi ugotovili, da gre za ozko zastavljen cilj. Težnja ravnanja s kadrovskimi viri gre v dve osnovni smeri: usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter obenem v kar največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih. Pri tem ne smemo pojmovati cilja organizacije in potreb zaposlenih kot ločena in izključujoča se cilja. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega moramo vedno misliti tudi na drugega. Skratka (Možina 1998, 4):

- Zaposlene moramo pojmovati kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji.
- Poslovna politika podjetja mora biti naravnana k zadovoljevanju gospodarskih in osebnih potreb zaposlenih.
- Prizadevati si moramo za tako delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri, ravnanje s kadrovskimi viri mora biti usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije in zaposlenih.

Delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj, poznavanje njihovih potreb ter zmožnost in sposobnost približevanja poslovnih ciljev ter potreb posameznika so spretnosti, v katere mora management vlagati vse več znanja in energije. Področje obvladovanja kadrov v organizaciji (angl. Human Resource Management – HRM) je enakovredno ostalim poslovnim področjem, kot so nabava, finance, proizvodnja, prodaja, marketing, razvoj... Manager ne sme področje obvladovanja kadrov v organizaciji prepuščati naključju ali se ga lotevati nesistematično, temveč mora izvajati vse potrebne aktivnosti, če želi povečati možnosti, da bo dosegel pričakovane rezultate. Uspešne organizacije se razlikujejo od manj uspešnih da svoje delavce obravnavajo kot najdragocenejše sredstvo in konkurenčno prednost. Kadri predstavljajo največji potencial za organizacijo, ki ima številne možnosti razvoja tega potenciala zaposlenih, prav tako pa imajo velike možnosti tudi zaposleni sami (Merkač 1998, 3).

Človeški viri, so edini vir konkurenčne prednosti, ki ga ni mogoče enostavno dobiti, posneti ali kupiti. Pri ravnanju s človeškimi viri je v ospredju razvijanje sposobnosti učenja, prilagajanja in spreminjanja. Le na ta način se podjetja lahko odzivajo na prihajajoče spremembe. S tem se povečujejo možnosti za uspešnost in dosežke zaposlenih. Uspešnost in dosežki povečujejo zadovoljstvo in vzpodbujajo izboljšave (Gorišek 2003, 14-15).

Tako se danes vse več sodobnih organizacij zaveda, da so prav zaposleni tisti, ki ustvarjajo razliko med njimi in konkurenco. Tako organizacije namenjajo svojim zaposlenim vse več pozornosti, poskušajo ugotavljati in slediti, kaj le-ti želijo ter jim zagotoviti čim boljše delovne pogoje in preko tega omogočati njihov razvoj.

2.1 Opredelitev človeških virov

Človeški viri (ang. Human Resources – HM) vse bolj pridobivajo na pomenu. Človek, njegov razvoj, usposabljanje, poznavanje njegovih potreb ter zmožnosti postaja najpomembnejša funkcija na kadrovskega področju. Človeške zmožnosti so številne in se nanašajo na različna področja življenja, zajemajo vse znane in neznan lastnosti posameznika. O človeških virih zato lahko govorimo v ožjem in širšem smislu. V širšem smislu se človeške zmožnosti nanašajo na različna področja življenja. Govorimo o psihičnih zmožnostih, fizioloških, fizičnih. Poleg tega lahko razlikujemo človekove zmožnosti glede na način pridobivanja teh zmožnosti. Ene je pridobil v teku svojega življenja, druge pa je razvil v povezavi z dednostnimi dispozicijami. V ožjem smislu pa človeške zmožnosti zajemajo sposobnosti, znanja, spretnosti, osebne lastnosti in motivacijo (Lipičnik 1996, 20).

Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne (Lipičnik 1998, 27-28):

Sposobnosti so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem. Oblikujejo se na temelju prirojenih dispozicij, pod vplivom okolja in lastne aktivnosti. Govorimo o mehanskih, motoričnih, senzoričnih in intelektualnih sposobnostih. Sposobnosti niso vezane med seboj, ali pa so vezane le v določeni meri. Če je nekdo inteligen, še ne pomeni, da ima tudi dober spomin, retoriko in podobno. Prav tako določene podpovprečne sposobnosti še ne pomenijo, da je človek v vsem podpovprečen. Pri delavcu moramo ugotoviti tiste sposobnosti, ki jih ima največ, in ga na podlagi tega postaviti na ustrezno delovno mesto, kjer so te sposobnosti bistvene (Kogej 1963, 36).

Znanja so človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, takšne, ki jih je že videl in slišal. Ne glede na to, kje in kako si je človek znanja pridobil, mu v

glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. Ob pomoči sposobnosti pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako rešuje probleme s še neznanimi rešitvami.

Spretnosti so večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave. Čeprav izraz spretnosti uporabljamo v različnih pomenih, pa so večinoma rezervirana za motorično področje.

Osebnostne lastnosti to so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebno obeležje sleherni človekovi reakciji. Gre za značaj, temperament, karakter človeka. Vsaki posamezni človekovi reakciji dajejo osebno noto. V širšem smislu pa med osebnostne lastnosti prištevamo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, torej človekove zmožnosti nasploh. Iz zmožnosti, ki jih posameznik ima, lahko sklepamo o njegovem prihodnjem uspehu, vendar je napoved veliko bolj natančna, če znamo odgovoriti tudi na vprašanje, kaj hoče (Kaj hočem narediti?). Tako predstavljajo sposobnosti, znanje in motivacija osrednje zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati.

Motivacija je za vedenje ljudi v organizaciji izredno pomembna, je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Posebej je potrebna motivacija za delo, saj mu pomaga, da uresniči lastne cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Brez motivacije človek ni dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Po Masllowu potrebe razdelimo v naslednja skupine (Lipičnik 1994, 498):

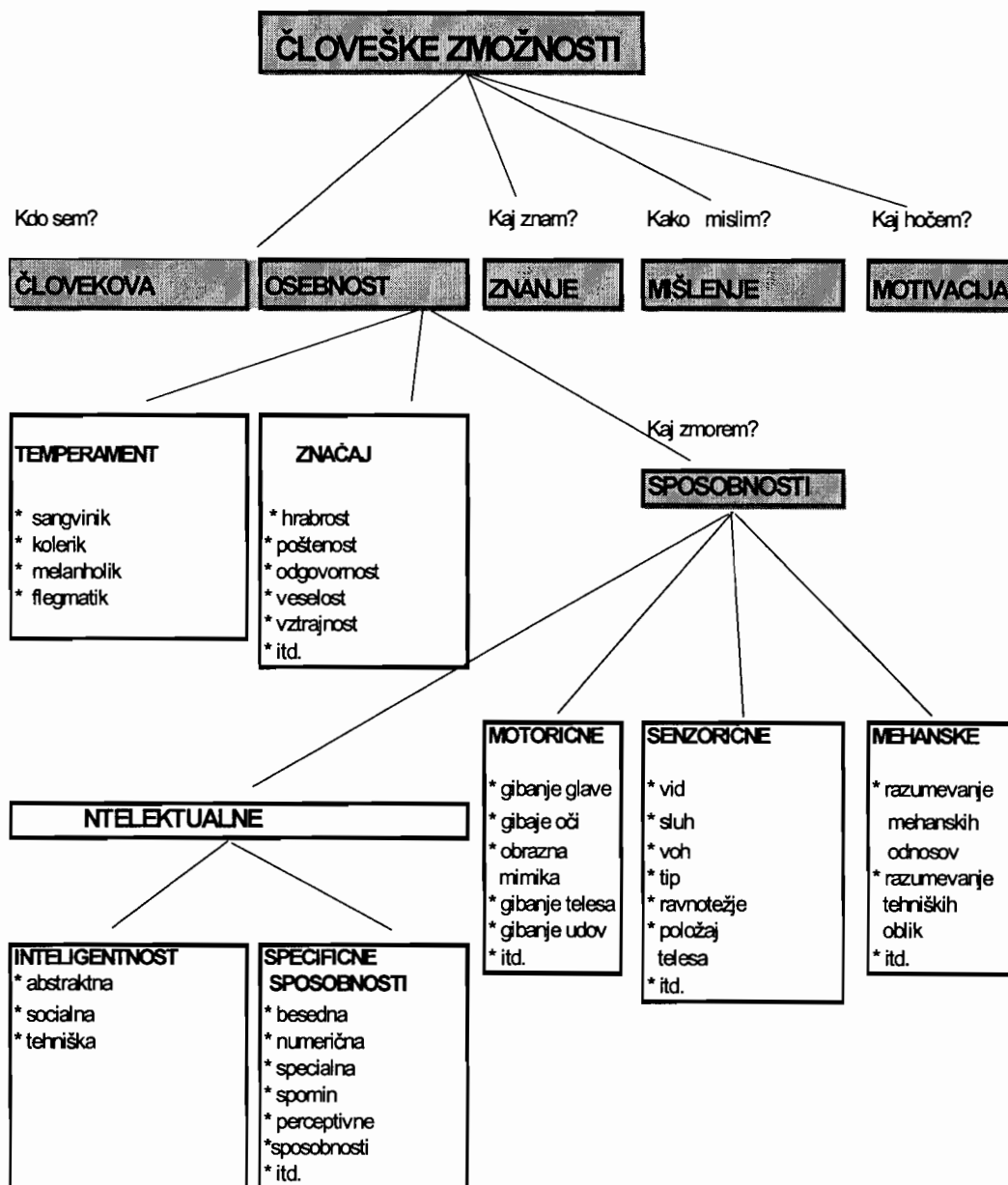
- fiziološke potrebe, ki so vezane na nagon samoohranitve in spolni nagon,
- potrebe po uveljavljanju,
- potrebe po pripadnosti in ljubezni,
- potrebe po uresničevanju zamisli, ustvarjalnosti ter izkoriščanju sposobnosti in znanja,
- potrebe po estetskih in duhovnih vrednotah.

Te potrebe pa razdelimo na materialne in nematerialne, oz. na nižje in višje potrebe, kadar jih vrednotimo s socialno-človeškega vidika. Večina nižjih potreb danes človek zadovoljuje z denarjem. Zato je zaslužek, ki ga prejema za opravljeno delo, zelo pomemben motiv. Vendar raziskave ugotavljajo, da zaslužek ni na prvem mestu. Za zaposlene so pogosto pomembnejši motivi, kot so »možnost napredovanja«, »dober vodja«, »dobri sodelavci«, »zanimivo delo«, »stalnost pri delu« in »dobre delovne razmere«. Zadovoljevanje višjih, socialnih in duhovnih potreb zmanjšuje nižje (Kogej 1963, 41).

Management človeških virov pa lahko opredelimo tudi kot splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi na pridobivanje njegove konkurenčne prednosti. Med takšne aktivnosti spadajo

predvsem aktivnosti upravljanja zunanjega in notranjega okolja podjetja, aktivnosti ocenjevanja dela in rezultatov ter aktivnosti pridobivanja, razvijanja ter nagrajevanja zaposlenih v podjetju (Treven 1998, 26).

Slika 2.1 Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu



Vir: Lipičnik 1998, 37

2.1.1 Pomen ravnanja s človeškimi viri

Pomen ljudi kot virov se je skozi zgodovino spreminjal. Vsaka ekonomska ali politična usmeritev je oblikovala svoj pogled na vlogo ljudi v organizaciji. Tri najpomembnejše faze v razvoju ravnanja z ljudmi so: Personnel Administration, Personnel Management in Human Resource Management (Lipičnik 1996, 23).

- *Personnel Administration* je deloval od začetka prejšnjega stoletja do šestdesetih let, v času, ko je bilo mogoče, na podlagi trendov iz preteklosti, sklepati na dogajanje v prihodnosti. Spremembe v okolju so bile relativno majhne. Organizacijo so si zamišljali kot strogo piramido, na vrhu katere so cilji, ki jih je potrebno uresničiti. Zgraditi je bilo treba sistem, ki bo organizacijo popeljal do njih. Sistem so načrtovali z oblikovanjem ustreznih delovnih mest in določitvijo ustreznih pogojev za zasedbo teh mest. Iz takšne usmeritve je izhajala zelo jasna predpostavka, da morajo dobiti ljudi, ki bodo ustrezali opisanim pogojem, oziroma sistemu, ki naj privede do končnega cilja. Ljudi so administrativno vključevali v ta sistem in jih zato zelo natančno planirali. Predpostavljali so, da je dovolj, da vsak človek opravi svoje delo, kaj delajo drugi, jih ne zanima.
- *Personnel Management* je trajal do začetka osemdesetih let prejšnjega stoletja. Ukvarjal se je z možnostjo vključevanja ljudi v timsko delo. Planerji in organizatorji so ugotovili, da se spremembe odvijajo hitreje, kot so pričakovali, in da se ljudje, ki imajo vnaprej točno določene naloge obnašajo preveč togo. Za novo nastale spremembe so potrebovali več ideje. Verjeli so, da jih je mogoče doseči, če se nekoliko bolj posvetijo »mehkemu« delu organizacije. Prej so predvsem verjeli »trdemu«. Oblikovati so začeli time in s tem omogočili večjo fleksibilnost in boljši pretok idej med zaposlenimi. Opustili so planiranje ljudi, ki bi izključno ustrezali vnaprej načrtovanim nalogam, želeli so ljudi, ki bi imeli ustrezne zmožnosti za timsko delo.
- *Human Resource Management* se je začel v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in ugotavlja, da so kadri pod določenimi pogoji lahko vir konkurenčne prednosti za organizacijo. Organizacija postaja bolj sploščena, to pa pomeni, da se odgovornost za rezultate širi po vsej organizaciji. HRM se ukvarja z ljudmi pri delu. Zajema področje planiranja kadrovskih virov in potencialov, razvoja kadrovskih virov (človeka), ocenjevanje in vrednotenje dela, kakovosti delovnega okolja in procesov kadrovanja. HRM se ukvarja s človeškimi in socialnimi učinki sprememb v organizaciji, z metodami dela in s spremembami v življenjskem okolju (Merkač 1998, 5).

Spremembe na tržišču so v tem obdobju tako hitre, celo znanje iz preteklosti lahko ovira naš način reagiranja na nove situacije, ki terjajo predvsem izvirno odločanje. Kreativnost je pomembnejša od znanja. Samo miselno in kreativno prožni ljudje lahko sledijo nastalim spremembam. Zato je planiranje ljudi nemogoče. Zamenjala ga je želja po ljudeh z »velikimi« zmožnostmi. Zato postaja vse bolj pomembno, kakšne vire imajo ljudje, manj pa se zanimajo za ljudi kot vire (Lipičnik 1994, 449).

2.1.2 Ravnanja z ljudmi v organizaciji 21. stoletja

Živimo v svetu nenehnih sprememb na vseh področjih življenja. Ena sprememba povzroči drugo. Vzrok teh sprememb je lahko človek sam s svojimi odkritji ali pa so spremembe posledice naravnih nesreč (potresi, poplave, suše).

Vsako podjetje si mora oblikovati model ravnanja s človeškimi viri glede na to, s kakšnimi dejavniki je opredeljeno poslovanje podjetja in katere cilje želi doseči. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro modela vodenja človeških virov so okolje, strateško organizacijsko planiranje in kultura organizacije. Cilj vsakega podjetja, ki išče kandidate za zaposlitev, je dobiti najboljše. Naslednji cilj pa je zadržati ključne kadre (Gorišek 2003, 29-31).

Mnogi avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo bodočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Med konkurenti ne bo več tehničnih skrivnosti. Četudi bi prišlo do tehnične prednosti enega pred drugim, se bo to zgodilo le za kratek čas. Zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak ga vidijo v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmožnostih (Lipičnik 1998, 26).

Ravnanje z ljudmi pri delu postaja najpomembnejši dejavnik uspešne in konkurenčne organizacije 21. stoletja. V preteklosti so bili cilji organizacije dokaj stabilni in s tem tudi delovna mesta. Organizacija je imela točno zapisano kakšne delavce potrebuje za dobro opravljeno delo. V prihodnosti pa bodo cilji organizacije spremenljivi. Delovnih mest v klasičnem smislu ne bo več. Pri delavcu bo pomembna predvsem njegova fleksibilnost in kreativnost. Zato prihodnost ni predvidljiva in graditi na izkušnjah iz preteklosti ni več mogoče. Organizacije bodo uspešne, če bodo zagotovile kvaliteto, inovacijo in prožnost (Lipičnik 1998, 44). Skupne lastnosti uspešnih organizacij pa so poleg inovacije, prožnosti in kvalitete še:

- usmerjenost k akciji,
- individualna orientiranost,
- usmerjenost k sodelovanju zaposlenih,
- globalna usmerjenost,
- usmerjenost h kvaliteti.

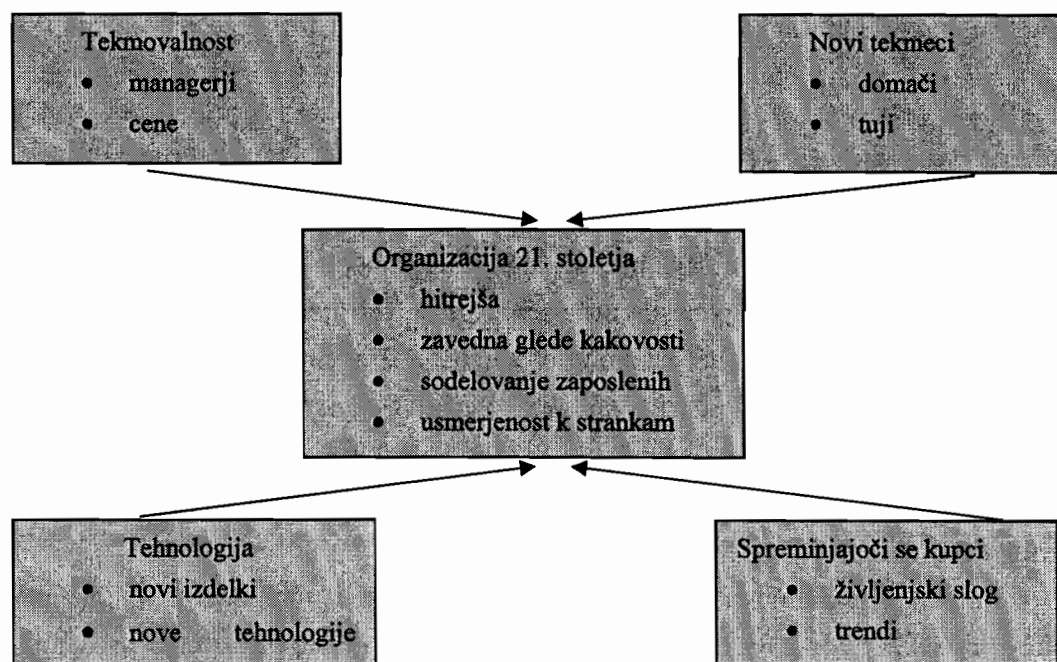
V naslednjih letih bodo podjetja zaznala večje število izzivov iz okolja. Te izzive delimo na (Treven 1998, 17):

- globalni izzivi,
- izzivi kakovosti,
- družbeni izzivi,
- tehnološki izzivi.

Kljub vsemu napredku, razvoju tehnologije in znanosti pa največji kapital 21.stoletja ostaja človek, delavec, vodja, direktor, lastnik. Samo v ljudeh in njihovih zmožnostih se skriva kapital prihodnosti. Ustvarjalni ljudje so tisti, ki poznajo in verjamejo svojim idejam in jih znajo tudi uresničiti. Rešitve, priložnosti in izzivi so (Ivanuša 2006, 153):

- večja odgovornost vodstev podjetij do delavcev, okolice in družbe,
- večja odgovornost in zavedanje prispevka posameznika k uspešnosti podjetja,
- pridobivanje novega znanja vsakega posameznika in podjetja kot celote,
- socialni dialog med delodajalci in delojemalci,
- povezovanje slovenskih podjetij v isti panogi med seboj,
- povezovanje slovenskih podjetij z evropskimi podjetji,
- strpnost, toleranca in sprejemanje drugačnosti ter pozitiven odnos do delavcev iz drugih evropskih in neevropskih držav.

Slika 2.2 Dejavniki spreminjajoče se organizacije 21. stoletja



Vir: Lipičnik 1998, 44

2.2 Človek kot osebnost

V vsakdanjem življenju pogosto uporabljamo pojem osebnost. Pogosto se vprašamo, kaj sploh je osebnost. Kakšne so značilnosti posameznika? Tako kot imajo vse stvari v naravi svojo barvo, tako ima vsak človek svojo osebnost. V času razvoja vpliva na človeka okolje in čas, v katerem živi, in tako nastane poseben človek, ki se močno razlikuje od ostalih ljudi. Celovitost, edinstvenost in doslednost so tri glavne značilnosti vsake osebnosti (Jurman 1981, 32-33).

Celovitost se kaže v njegovem obnašanju. Vse kar človek gleda, posluša, doživlja, o vsem tem razmišlja, razsoja, presoja, čustvuje in hkrati ustrezno ukrepa. Sestavine človekove osebnosti se med seboj vedno prepletajo in povezujejo v neko celoto, ki se odraža v njegovem celostnem reagiranju.

Edinstvenost je v tem, da je vsak posameznik univerzalno bitje, da ni nikogar, ki bi bil ravno takšen. Dedne zasnove, ki jih je prinesel na svet, se pod vplivom okolja in časa oblikujejo na tako specifičen način, da se povsem razlikuje od vseh ostalih ljudi.

Doslednost so lastnosti, ki jih človek oblikuje postopoma v svojem razvoju in postanejo njegove trajne značilnosti, ki jih kasneje ne more več menjati. Te značilnosti se nam prikazujejo na svojstven način, ki je relativno zelo stabilen. Ta stabilnost se posebej jasno odraža v človekovem obnašanju, ki se manifestira skozi vse njegovo življenje. Na te tri glavne značilnosti človekove osebnosti vpliva dednost, najpomembnejši vpliv pa ima na oblikovanje osebnosti okolje, geografsko in socialno (mati, družina, vrstniki in šola, družba).

Človekovo osebnost določajo: telesna zgradba, temperament, značaj, sposobnosti, interesi, stališča in vrednote (Ivanuša 2006, 54).

Telesna zgradba pomeni, da je vsak človek drugačen, tako po telesni zgradbi kot po zunanji podobi. To lahko opazimo iz osebnih fotografij, ki jih imamo v osebnih dokumentih, z leti jih moramo zamenjati, saj se naša podoba v življenju spreminja. Nič manjše niso razlike med ljudmi glede njihove notranje telesne podobe, zlasti v sestavi živčnega sistema, ki je biološka podlaga naše duševnosti.

Temperament je druga sestavina osebnosti, je prirojen način čustvenega odzivanja na vse, kar nas vsak dan doleti doma, v službi in drugem okolju. Hipokrat je razvrstil ljudi po temperamentu v štiri skupine: kolerik, flegmatik, sangvinik in melanholik. Nekateri so manj, drugi bolj čustveni. Nekateri so vzkipljivi, drugim ne gre skoraj nič na živce. Tretji doživljajo čustvovanje globoko v sebi. Ob istem dogodku se nekdo razburi, drugi ostane ravnodušen.

Značaj je pomembna sestavina osebnosti, po njem razlikujemo ljudi na dobre in slabe, na delovne in na lenuhe, na poštene in nepoštene, na prijazne in ustrežljive ali pa na prijetne in neprijetne. Značaj torej povezuje dobre in slabe lastnosti, vrline in napake, ki se kažejo v našem obnašanju in ravnanju z drugimi. Značaj je privzgojen – nihče se

ne rodi kot pošten ali nepošten, to postane šele pod vplivom okolja, vzgoje in samovzgoje.

Sposobnosti so prav tako bistvene sestavine osebnosti. Narava je bila bolj ali manj radodarna do nas. Veliko je odvisno, kako te naravne danosti v mladosti razvijemo in kako jih kasneje znamo uporabiti. Ljudje imamo različne sposobnosti ali nadarjenosti za ples, umetnost, tehniko, glasbo...

Če povežemo vse navedene sestavine, bo celotna podoba posameznikove osebnosti še vedno nepopolna. Osebnost določajo še posameznikovi *interesi* ali področja zanimanja, njegova *osebna stališča* in *prepričanja*, njegova *vrednostna usmerjenost* (nekomu je do materialnih dobrin, drugemu do uspeha, tretjemu do sreče ...). Vsak posameznik ima svoje življenjske cilje, osebne potrebe, okuse in razvade (Ivanuša 2006, 54).

Na razvoj in oblikovanje osebnosti vplivajo trije osnovni dejavniki.

Dedni dejavniki, ki predstavljajo možnosti in potencialne za razvoj osebnosti. Predstavljajo predvsem osnove in meje za razvoj določenih lastnosti ali spretnosti.

Dejavniki okolja izhajajo iz naravnega in kulturnega okolja, v katerem živi človek in dobiva spodbudo za razvoj osebnosti. Iz okolja človek pridobi mnogo novih vedenjskih in družbenih vzorcev, ki sooblikujejo razvoj njegove osebnosti.

Samodejavnost je doprinos človekove lastne aktivnosti pri oblikovanju osebnosti. Vsi trije dejavniki so v medsebojni soodvisnosti, ker se brez enega izmed njih osebnost ne more razvijati.

V psihologiji je do danes nastalo veliko teorij o človekovi osebnosti. Tri skupine teorij imamo lahko za začetne teorije osebnosti v psihologiji (Treven 1998, 64-66):

- Freudova teorija,
- Allportova teorija,
- socialne teorije.

Po Freudu je od psihičnih procesov ostal v zavesti samo neznani del, večina psihičnih procesov pa pripada podzavesti. Meni, da so za oblikovanje osebnosti odločilna otroška leta, predvsem obdobje do petega leta starosti. Freud deli človekovo osebnost na tri dele. Prvi del predstavljajo nagoni, drugi del osebnosti skuša zadovoljiti to, k čemer teži nagonski del. Tretji del, kot nasprotje prvima dvema, pa predstavljajo norme, predpisi in ideali, ki jih posameznik pridobi z vzgojo ter socialnimi vplivi.

Allport pripisuje velik pomen človekovemu zavestnemu vedenju. Za vsakega posameznika meni, da se vede v podobnih okoliščinah enako in prepoznavno ter da je vsak človek posebnost in edinstvena osebnost. Po njegovem mnenju na otroka vplivajo predvsem biološki motivi, medtem ko so pri odraslem človeku v ospredju motivi višje stopnje, ki pa lahko izvirajo iz prirojenih bioloških potreb.

Socialne teorije osebnosti poudarjajo okolje in vlogo družbenih razmer, v katerih živi človek. Najbolj znana je Adlerjeva teorija, ki meni, da je ena izmed osnovnih teženj človeka težnja po superiornosti. Izhaja iz njegovega občutka nepopolnosti in nerazvitosti in se pri odraslem človeku izraža v občutku manjvrednosti in inferiornosti. Pozitivna stran tega je, da se človek nenehno razvija in izpopolnjuje. Adler se strinja s Freudom, da se osebnost človeka v prihodnosti določa že v otroških letih, vendar so po njegovem mnenju najodločilnejši socialni dejavniki.

Po Trevnovi (1998, 67-69) ima posameznik, kot element podjetja, pet skupin osebnostnih značilnosti:

- telesne in biografske značilnosti,
- osebnostne značilnosti,
- sposobnost,
- motivi in motivacija,
- percepcija.

Zadovoljevanju celotne človekove osebnosti se premalo posvečamo. Vsi želimo, da bi bil človek zdrav, srečen in zadovoljen pri delu, kajti tak delavec je tudi bolj delaven in uspešen. Danes človek preživi več kot polovico življenja pri delu v podjetju. Zato ravno delo in odnosi pri delu, povzročajo velik del tegob, ker premalo pozornosti namenimo človeku kot osebnosti (Kogej 1963, 20).

2.3 Človek in delo

Na vprašanje »Zakaj človek dela?« dobimo različne odgovore. Mnogi na to vprašanje odgovorijo, da preprosto zato, da bi preživeli sebe in svojo družino, za denar. Drugi, da zato, ker jim je delo pač užitek in v njem vidijo vsakdanji izziv, ki jim prinaša zadovoljstvo. Tretji menijo, da v delu vidijo priložnost za osebno rast, itd ...

Ekonomija proučuje človeka z vidika vrednosti produkta, ki ga ustvarja človek. Zgodovina proučuje človekov razvoj skozi stoletja, filozofija proučuje razvoj človekovih idej itd. Človek sam v sebi združuje vse te vidike. V teku zgodovine svojega obstoja se je razvil v razumno bitje zaradi dela. Delo je bilo tisto, ki je razvilo njegov razum, čustvovanje in hotenje z nizke stopnje primitivnosti na visoko stopnjo današnjega časa (Jurman 1981, 7).

Delo je bistvena značilnost, ki loči človeka od živali. Človek opravlja svoje delo z različnimi aktivnostmi, zavestno in načrtno, da bi dosegel svoj cilj. Z delom se je človek odcepil od živali, zagospodaril je nad naravo, se začel združevati v skupine ter z delom spreminjati tudi samega sebe (Jurman 1981, 52).

Najbolj enostavna delitev dela, je delitev na telesno ali fizično delo in umsko ali intelektualno delo. Ta delitev velja le v grobem, ker načeloma nikoli ne obstaja samo

telesno ali samo umsko delo. Vedno gre za kombinacijo obeh. Telesno delo nadalje delimo v dinamično in statično. Dinamično delo je tisto, kadar mišice gibljejo ude, s pomočjo katerih človek opravlja neko aktivnost. O statičnem delu pa govorimo tedaj, pri katerem mišice samo vzdržujejo neko ravnotežje, lega udov se ne spremeni. Umsko delo predstavlja tisto vrsto aktivnosti, pri katerih sodelujejo samo možgani, najvišje živčne strukture (Jurman 1981, 52).

Osnova zaposlovanja v vsakem podjetju je analiza dela. To je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih poteka dela. Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah in delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale. Analiza dela je tehnični postopek ugotavljanja nalog in odgovornosti pri delu ter lastnosti, ki jih mora imeti delavec za uspešno opravljanje dela (Lipičnik 1998, 400).

Pri analizi dela si zastavljamo vprašanje, kakšnega delavca potrebujemo, da bo neko delo lahko najbolje opravljal.

V literaturi obstaja mnogo metod za analizo dela. Po Lipičniku (1997, 86-90) morajo splošne sheme za analizo dela vsebovati vsaj naslednje podatke:

- Naloge.
- Fizikalne in socialne delovne razmere, kar pomeni ugotavljanje dejavnikov fizikalnega delovnega okolja in socialnih stikov z delavci znotraj in zunaj podjetja. Med fizikalne stike štejemo na primer dim, prah, pare, pline, hrup, klimatske spremembe. S socialnimi stiki pa so mišljeni timsko delo, vzgojno delo, ali delavec dela sam, dela v skupini, dela s strankami.
- Vrste potrebnih odločitev: kakšne vrste odločitev mora delavec sprejemati pri opravljanju svojega dela. Na primer: določanje politike, programske odločitve, interpretacijske odločitve, rutinske odločitve, avtomatske odločitve, definirane odločitve.
- Psihofiziološke funkcije, katere od teh funkcij zahteva delo, na primer: lokalizacija zvoka, vid na blizu, vid na daleč, razlikovanje barv, emocionalna prisotnost, splošna iznajdljivost.

2.3.1 Kriteriji za razporejanje oblik konkretnega dela

Osnovna delitev dela je delitev na umsko in fizično delo. Lahko pa delimo konkretna dela še po drugih kriterijih. Po Jurmanu (1981, 54-56) delimo dela po kriterijih, ki so bolj praktična:

- a) *Glede na ritem dela* poznamo tri oblike.
 - Reguliran ritem; to so operacije, ki so med seboj enake ali približno enake, z enakim ali različnim časovnim razmikom.

- Svoboden ritem; ki ne zahteva nikakršne vezanosti na čas.
 - Vezan ritem; običajno ga določa stroj ali nek tehnološki postopek tekočega traku. Delavec je dolžan opraviti operacijo v točno določenem časovnem razmiku, drugače pride do zastoja ali uničevanja materiala.
- b) Glede na položaj teles.*
- Stoječ položaj, kjer delavec med opravljanjem dela skoraj ves čas stoji.
 - Sedeč položaj, kjer delavec na delovnem prostoru običajno sedi.
 - Stalna hoja, kjer delavec opravlja tako delo, da stalno hodi.
 - Prisilni položaj, kjer je telo v prisilnem položaju. Prisilni položaj telesa je povezan z naravo delo.
- c) Glede na čas prisotnosti na delu.*
- Prisotnost delavca, ki je vezan na točno predpisan delovni čas.
 - Prisotnost delavca na delovnem mestu, ki ne zahteva točno predpisan delovni čas.
- d) Glede na časovni potek nalog.*
- Dela, ki zahtevajo istočasno opravljanje več nalog ali opazovanje več naprav hkrati.
 - Dela, kjer si naloge sledijo zaporedoma, ena za drugo, na isti napravi, ali različne pri več napravah.
- e) Glede na samostojnost.*
- Samostojna ali neodvisna dela, kjer je delavec v celoti ali delno samostojen. Njegove naloge niso predpisane, obstajajo le neka splošna navodila.
 - Nesamostojna ali odvisna dela, kjer je delavec odvisen od drugega delavca ali njegovih navodil.
- f) Glede na to, kje se lahko opravlja delo.*
- Dela, ki zahtevajo nujno prisotnost delavca na delovnem mestu v delovni organizaciji.
 - Dela, ki ne zahtevajo prisotnosti delovnega prostora in se lahko opravljajo kjerkoli.

2.3.2 Delo in njegove zakonitosti

Na delo vplivajo zunanje in notranje okoliščine. Delovni učinek je odraz delavčeve storilnosti. Delovna storilnost je njegova pripravljenost in zmožnost, da vlaga v delo nek trud, delovni učinek pa je posledica vloženega truda. Delovno storilnost merimo preko delovnega učinka. Sestavine delovnega učinka so začetni elan, zagrevanje, utrujenost in končni elan (Jurman 1981, 60).

Stranski učinek dela sta utrujenost in monotonost. Utrujenost je pojav zmanjšanja delovnega učinka, ki se kaže v upadanju delavčeve storilnosti med trajanjem dela. Z

delavčevega stališča je utrujenost zaznavanje nelagodnosti, brezvoljnosti in izčrpanosti, ki je zanj neprijetna. Monotonost dela je posebna oblika utrujenosti, ki nastopa zaradi razdrobljenosti in enoličnosti dela in ne zaradi težavnosti. Gre za stalno ponavljajoče se delo. To obliko utrujenosti na delovnem mestu zmanjšujemo z menjanjem delovnih nalog, uvajanjem glasbe in povečevanjem motivacije. Poseben problem je utrujenost v povezavi z življenjsko dobo. Z delom človek izrablja svoj organizem in vse, kar je vezano nanj. Staranje je naraven proces, ki pri človeku sproži telesne in duševne spremembe. S staranjem se organizem izrablja, zmogljivosti se zmanjšujejo in vključevanje v vse hitrejši tempo sodobnega življenja je težji (Jurman 1981, 60).



3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zmotno je prepričanje, da so zaposleni zadovoljni zato, ker delajo v uspešnem in velikem podjetju. Resnica je ravno nasprotna. Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed osnovnih pogojev, da podjetje lahko postane in ostane uspešno. Delodajalci ter vsi ostalih, ki imajo opraviti s človeškimi viri, se danes vse bolj zavedajo, da ni samo dovolj, da zagotovijo dobre poslovne uspehe podjetja in plače zaposlenim.

2.4 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Kaj pomeni posamezniku zadovoljstvo pri delu? Kako doseči zadovoljstvo na delovnem mestu? Takšna in podobna vprašanja si zastavljajo tako delavci, kot njihovi nadrejeni. Pojem zadovoljstvo pri delu ima številne razlage.

Ljudje težijo k temu, da bi se približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki začetek velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Nikoli ne bi smeli dovoliti, da bi ljudem budili napačna pričakovanja in jim obljubljali nekaj, kar kasneje ne bi mogli izpolniti. Takšno razmišljanje nas vodi k domeni, da bi bilo zadovoljstvo mogoče uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi bile obljube vedno izpolnjene (Lipičnik 2002, 477).

Razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, je eno. Ugotoviti, kaj jih motivira za zagnano delo, pa je nekaj povsem drugega. Storiti moramo vse, kar moremo, da bi zagotovili prave razmere, ki bi zaposlene motivirale k zagnanemu delu. Če želimo, da bi delo dajalo zadovoljstvo, morajo delavci imeti občutek, da delajo nekaj koristnega. Ustvarjanje zadovoljstva na delovnem mestu bo obrodilo sadove, ko bodo zaposleni sprejemali svoje delo kot smiselno, bodo imeli odgovornost za rezultate svojega dela in bodo dobili povratno informacijo o izvedbi. Vedeti morajo, kaj je smisel njihovega dela in imeti možnost, da izpolnijo čim večji možni delež cele naloge. Prevzem odgovornosti zaposlenim omogoči, da sprejmejo nadzor nad svojim delom in da dobijo občutek, kako sami prispevajo nekaj pozitivnega. Čim izčrpnije bomo delavce seznanili s tem, kako dobro delajo, več osebnega zadovoljstva bodo imeli ob opravljenem delu (Keenan 1995, 22-30).

Po Hollenbecku in Wrightu (1994) je zadovoljstvo pri delu prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom (citirano v Treven 1998, 131). Omenjena opredelitev vsebuje tri vidike zadovoljstva pri delu: vidik vrednosti (kar si posameznik prizadeva doseči), vidik pomembnosti (pomen posameznih vrednosti) in vidik zaznavanja (kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi).

Človek zadovoljen z delom, če čuti, da lahko pri delu uresničuje tisto, kar si želi in ceni. Ta predpostavka se nanaša na osebni vidik doživljanja življenja in dela v podjetju.

Zaposleni so zadovoljni, če jim delo nudi, kar si želijo in cenijo. V ospredju so poleg potrebe še vrednote in druga pomembna osebna načela, ki so subjektivne narave. Zadovoljstvo ni odvisno samo od posameznih dejavnikov na delovnem mestu, ampak tudi od pomena posameznega dejavnika za zaposlenega.

Človek je zadovoljen z delom, ker je nasploh zadovoljen z življenjem in del svojega življenja pripisuje delu. Splošno psihološko stanje zaposlenih je pomemben vir zadovoljstva, ker se nezavedno »projicira« v delovno okolje. Pomembno je, da podjetje pri izbiranju ljudi namenja tudi njihovi splošni življenjski naravnosti (Musek Lešnik 2006).

2.5 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

Kaj ljudi spodbuja k uspešnemu delu in kaj jih ovira? Kakšno vzdušje vlada v delovnem okolju? Kaj vpliva na zaposlene da so ali niso zadovoljni z delom in delovnim mestom? Viri zadovoljstva so si različni od osebe do osebe.

Na splošno vire zadovoljstva pri delu lahko opredelimo na tiste, ki se nanašajo (Jež, Mohar 1985, 53):

- na delo,
- na delovne okoliščine,
- na organizacijo.

Na zadovoljstvo zaposlenih pri delu vpliva vrsta dejavnikov, notranjih in zunanjih. Med notranje prištevamo osebne lastnosti posameznika, značilnosti dela, ki ga opravlja delavec, delovno okolje, delovno mesto itd... Zunanji vplivi pa se kažejo v različnosti kultur, družbenega sistema, demografskih dejavnikov. Od posameznika je odvisno, kakšno težo bo imel v njegovem dojemanju posamezen dejavnik. V literaturi zasledimo, da različni avtorji opredeljujejo dejavnike na več načinov.

Psiholog Friderick Herzberg je proučeval vpliv zadovoljstva zaposlenih pri delu. Ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka skupina drugače vpliva na zaposlene v delovnem okolju. Za higienike je značilno, da ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč ustvarjajo okoliščine za motiviranje in odpravljajo neprijetnosti. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Človek, ki nima uresničene potrebe po higienikih, je nezadovoljen. Če so prisotni v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše (lepe pisarne, ugodnosti v podjetju, varstvo pri delu). Vendar zaradi prisotnosti teh elementov zadovoljstvo ni nič večje.

Motivatorji pa vplivajo na zaposlene ravno obratno. Vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju, na uspeh, počutje napredovanje, razvoj, dosežke ... Človek je zadovoljen lahko šele takrat, ko so uresničene njegove potrebe po

motivatorjih. Kadar te niso uresničene, pa človek sicer ni zadovoljen, vendar to še ne pomeni, da je nezadovoljen.

Za managerje je Herzbergova motivacijska teorija pomembna, ker lahko uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje (Treven 1998, 117-118).

Slika 3.1 Temeljni element dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
Nadzor Odnos do vodje Plača Delovne razmere Status Politika podjetja Varnost pri delu Odnos do sodelavcev	Odgovornost Uspeh Napredovanje Samostojnost Pozornost Razvoj
DEJAVNIKI NEZADOVOLJSTVA	DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA

Vir: Treven 1998, 117

Najbolj pogosto avtorji razvrščajo dejavnike v sledeče skupine: vsebina dela, nadzor, finančne nagrade, pogoji dela, napredovanje in odnosi s sodelavci.

Povzeto po Možini in Svetliku (1998, 154-156) bi lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom združili v šest skupin:

- *Vsebina dela*: govori o možnosti uporabe znanja, učenja in strokovne rasti, zanimivosti dela. Za kakovost delovnega življenja je najbolj odločilno delo samo. Delo je večpomenski pojem.
- *Samostojnost pri delu*: možnost odločanja o tem kako in kaj bo delavec delal, si samostojno razporejal delovni čas, vključenost v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije.
- *Plača, dodatki in ugodnosti*: gre za pravično ocenjevanje dela in s tem tudi ustrezno višino nagrade, socialna in zdravstvena varnost in razne druge ugodnosti ter dodatki. Pravičen sistem plač zahteva enako plačo za delo enake vrednosti. Za večino zaposlenih so plače glavni vir preživljanja in poglavitni razlog za delo.
- *Vodenje in organizacija dela*: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval, kritično ocenjevanje- pripombe in graje, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.

- *Odnosi pri delu:* dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Medosebni odnosi so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eden izmed najpomembnejših dejavnikov.
- *Delovne razmere:* majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, neudobna temperatura, prah, hrup.

3.3 Metode merjenja zadovoljstva pri delu

Bistvenega pomena za vsako podjetje je, da ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Na podlagi teh meritev in dobljenih rezultatov se lahko podjetje odloča in učinkovito upravlja s človeškimi viri.

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko proučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela (plača, nadzor, sodelavci ...). Za ugotavljanje zadovoljstva pri delu lahko uporabimo različne obrazce, ki jih zaposleni izpolnijo (Treven 1998, 131-134).

Lestvica obrazov: je grafična oblika, kjer morajo zaposleni upoštevati vse vidike svojega dela in obkrožiti obraz, ki najbolje označuje njihove občutke pri delu. Je ena izmed najstarejših metod (Treven 1998, 133).

Lestvica delovnega zadovoljstva: ocenjujemo 15 strani, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Ocenjujemo z oceno od do 5 (ocena 1- zelo nezadovoljen, ..., ocena 5- zelo zadovoljen). Ocenjujemo naslednje elemente: delovne razmere, možnost napredovanja, plača, svoboda in samostojnost pri delu, obveščenost, varnost dela, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve (Ivanuša 2006, 94).

Intervju: pomeni odprt pogovor med vodjo intervjuja in zaposlenim. Lahko je strukturiran (voditelj ima vnaprej pripravljena vprašanja, oz. oporne točke) ali nestrukturiran. Ima svoje prednosti in slabosti. Slabosti se kažejo v tem, da je drag in zahteva veliko časa. Prednosti pa so v tem, da se lahko poglobimo v določeno zahtevo in tako dobimo bolj natančne rezultate.

Pri projektih včasih nismo dovolj pozorni na določene plati merjenja zadovoljstva, zato projekti, ki so sicer popolnoma korektno izvedeni, nimajo tistega učinka na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, ki bi ga sicer želeli doseči. Določene kvalitativne psihološke metode merjenja zadovoljstva se manj uporabljajo, so pa za pojasnitev razlogov za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih običajno mnogo uporabnejše od kvantitativnih metod (Tavčar 2004).

Kvantitativni načini za merjenje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je v mnogih podjetjih/organizacijah standarden postopek, ki ga kadrovska služba izvaja ali samostojno ali pa kot del projekta SIOK. Če podjetje še nima izdelanega instrumenta za merjenje zadovoljstva, se v prvi fazi običajno opredelijo elementi zadovoljstva oziroma tista področja dela in življenja v podjetju/organizaciji, ki bi po mnenju kreatorjev instrumenta lahko vplivala na zadovoljstvo. Nato se izdela vprašalnik, ki vsebuje trditve, ki jih nato zaposleni ocenjujejo z različnimi ocenami ali lestvicami strinjanja ali nestrinjanja. Marsikje merjenje poteka vsako leto, uporablja se standardiziran vprašalnik. Praviloma se uporablja poštno anketiranje ali anketiranje prek interneta, ki zagotavlja odgovarjajočim anonimnost. Nato se izračunajo rezultati po elementih oziroma področjih.

Prednosti kvantitativnega merjenja zadovoljstva so:

- Poenoten inštrument z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva.
- Primerljivost med elementi.
- Primerljivost med enotami (oddelek, podjetje ...).
- Lahko/eksaktno sledenje sprememb.
- Zagotovljena anonimnost.

Slabosti kvantitativnega merjenja zadovoljstva so:

- Vnaprej določeni elementi zadovoljstva ne omogočajo novosti.
- Omejena možnost izraziti lastna mnenja.
- Ne odkrije motivov in procesov.
- Ne raziskuje vzrokov.
- Neprilagodljivost posebnim zahtevam.
- Ne vedno izražena pomembnost elementov zadovoljstva.

Kvalitativni načini za merjenje zadovoljstva zaposlenih

Da bi se izognili slabostim, ki jih imajo standardizirane metode merjenja zadovoljstva z vprašalniki, moramo uporabiti načine, ki izhajajo iz klasične psihoanalize. Sigmund Freud ni samo razlagal spolnih fantazij, razvil je tudi vrsto metod, ki omogočajo, da zadeve, ki se jih ne zavedamo, pridejo na plan. Pri delu s pacienti je zelo rad uporabljal metodo prostih asociacij, iz katere se je razvilo mnogo drugih projektivnih metod. Uporabljal je metode kot so: nedokončani stavki, dopolnjevanje zgodbe, dopolnjevanje stripa, igre vlog, risanje pokrajine, risanje zemljevida, sestavljanje kolaža, ... Vse metode temeljijo na tem, da anketirancu predstavimo določen dražljaj (beseden, slikoven, materialen), ki je praviloma nestrukturiran. To pomeni, da je narava tega dražljaja nedorečena, nedokončana in da je mnogo možnosti, kako bo respondent ta dražljaj videl, razumel in kako ga bo dopolnil

in zaključil. Torej so v odgovoru, ki pomeni videnje določene situacije ali pojasnjujejo določeno ravnanje, skrivajo stališča, razlogi in motivi, ki se jih anketiranec morda ne zaveda ali pa jih težko izrazi. Pogosto za spodbujanje asociacij in komentarjev uporabimo slike iz revij, slike živali ali situacij.

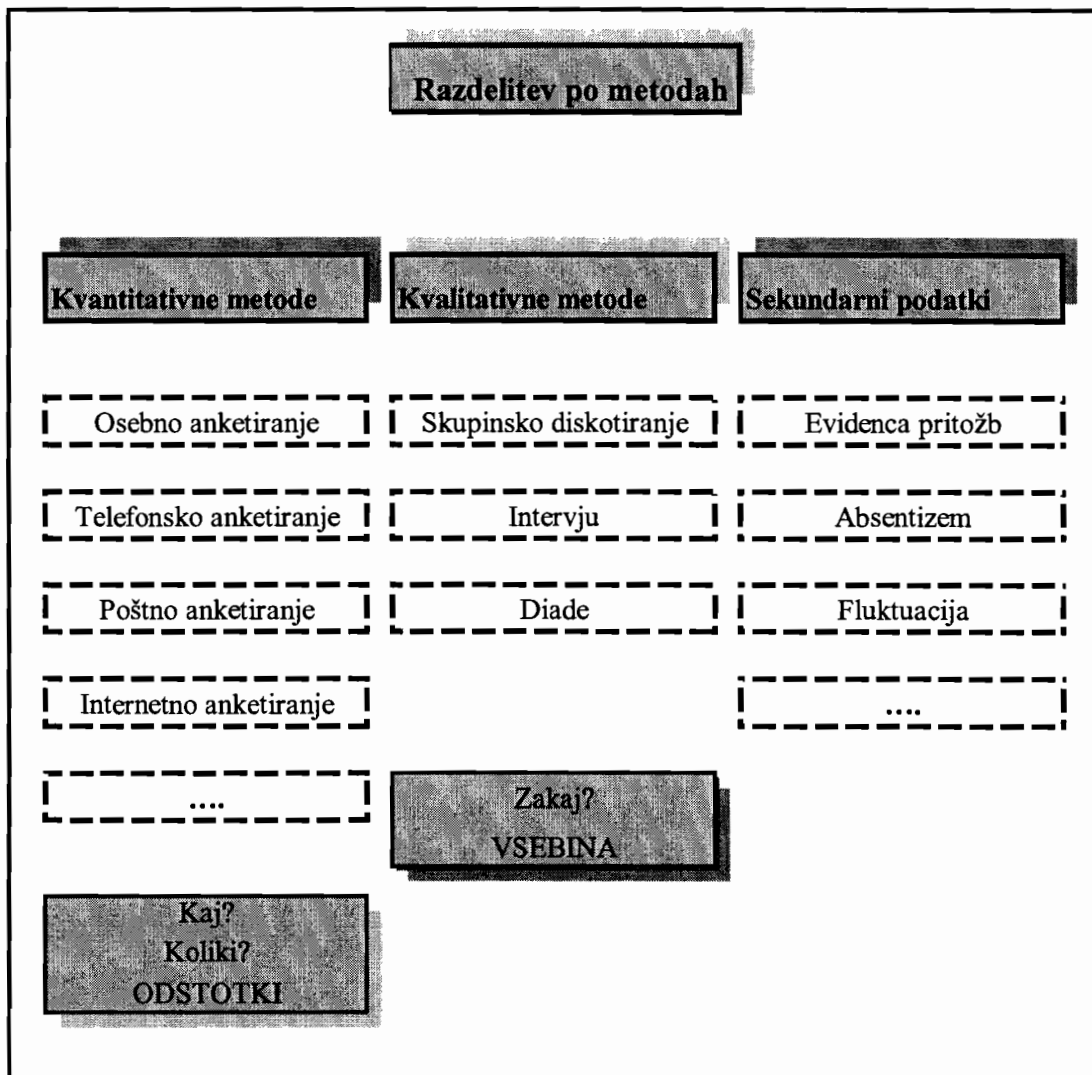
Samo kvalitativno merjenje zadovoljstva poteka tako v obliki osebnih globinskih intervjujev ali diad (globinski intervju z dvema udeležencema naenkrat). Najobičajnejša in tudi najučinkovitejša pa je uporaba več skupinskih diskusij, ki so kombinacija vodenega intervjuja z uporabo skupinskih projekcijskih tehnik. Skupinsko delo, ki poteka na osnovi prej pripravljenega opomnika in s pomočjo prej opisanih orodij traja lahko tudi do tri ure. Praviloma so udeleženci po zaključku zelo zadovoljni, da so imeli možnost izraziti svoje mnenje, poleg tega so se pa še sproščeno zabavali s psihološkimi "igricami".

Tak način merjenja ima mnogo prednosti pred merjenjem z vprašalniki. Predvsem omogoči enkraten pogled v kvalitativno drugačne vsebine, ki jih z drugimi metodami ne moremo zajeti. S tem pridemo do celovitega, vsebinsko bogatega razumevanje vedenja in procesov, ki potekajo v glavah in srcih zaposlenih. Pokaže se nam njihova notranja dinamika, pa tudi dinamika v skupini, ki je z vprašalniki sploh ne moremo zaznati. Vsakemu zaposlenemu je omogočeno izražanje lastnih mnenj. Tako lahko v merjenje zadovoljstva vnesemo nove, do sedaj neupoštovane elemente. Vsebina merjenja zadovoljstva se da prilagoditi vsaki situaciji. Pomembno je tudi, da mnogokrat že v samem procesu raziskovanja zaposleni sami pridejo in ponudijo ideje za rešitve problemov in nadaljnje ukrepanje. Tako merjenje je običajno tudi hitrejše in lahko tudi cenejše kot kvantitativna raziskava.

Seveda imajo kvalitativne metode tudi slabosti. Primerjava (med oddelki, v času) ni eksaktna, izvedemo jo lahko na kvalitativni oziroma opisni ravni, ne pa na osnovi številčnega merjenja. Tako moramo, če potrebujemo kvantificirano primerjavo ali moramo spremljati spremembe, še vedno izvesti klasično raziskavo z vprašalnikom. Pri tem potrebujemo specifično znanje in izkušnje (psiholog z analitskim treningom). Možne so subjektivne interpretacije, zato je pomembna skupinska interpretacija. Pred izvedbo se pojavlja tudi strah pred izgubo anonimnosti udeležencev, ki potem praviloma izgine, toda v sami pripravi je lahko to moteče.

Jasna opredelitev problema, predvsem pa jasen cilj, kaj želimo z merjenjem zadovoljstva doseči, sta nujna pri izbiri načina merjenja zadovoljstva zaposlenih. Enotnega odgovora na navedeno vprašanje ne moremo dati. Pri tem se moramo odločiti sami (Tavčar 2004).

Slika 3.2 Raziskave, ki se uporabljajo za merjenje zadovoljstva zaposlenih



Vir: Tavčar 2004

3.4 Posledice delovnega zadovoljstva

Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na samo vedenje zaposlenih v podjetju. Doživljanje zadovoljstva na delovnem mestu je individualno. S pravočasni odkrivanjem vzrokov za nezadovoljstvo in odpravljanjem le-teh, lahko pozitivno vplivamo na sam potek dela in pripomoremo k boljšim poslovnim rezultatom.

V prvi vrsti so managerji tisti, ki morajo imeti sposobnost zaznati spremembe v zadovoljstvu posameznikov z delom. Nezadovoljstvo enega se lahko prenese kot val na celotni delovni kolektiv, ki pa ima lahko za posledico delovni neuspeh.

Delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če v delu najdejo smisel, če je nanje prenesena odgovornost za delo in če jim management daje povratne

informacije o (ne)doseganju delovnih rezultatov. To so naslednje naloge (Možina 2002, 178):

- Delo je potrebno oblikovati tako, da je sestavljeno iz različnih dejavnosti in da zaposleni pri njem lahko uporabi vrsto različnih sposobnosti in spretnosti.
- Zagotoviti je potrebo, da zaposleni opravljajo delovne naloge od začetka do konca, da bi se tako z delom poistovetili.
- Zaposlenim mora biti prikazano, kakšen pomen ima njihovo delo za življenje sodelavcev in drugih zunaj delovnega okolja.
- Zaposlenim je treba omogočiti načrtovanje poteka dela in izbiro metod, da bi tako zadovoljevali potrebo po samostojnosti.
- Delo mora biti oblikovano tako, da zaposleni dobiva jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih dosegajo.

Da bo delavec zadovoljen, ga moramo postaviti na tako delovno mesto, da bo kos zahtevam, da bo uspešen pri svojem delu in da bo čutil pripadnost podjetju. Delo v podjetju mu ne sme pomeniti le nujno breme, ampak del življenja, ki je enakovreden življenju izven dela. Posameznik mora imeti možnost, da bo uveljavil svoje sposobnosti. Posledice zadovoljstva se kažejo v medsebojnih odnosih, tako med vodilnimi kot tudi med ostalimi sodelavci. Velikega pomena je splošna skrb za delavce. Ta skrb se kaže na področju zdravstva, sociale, prehrane, raznih servisov rekreacije in podobno. Podjetje mora skrbeti za strokovno izobraževanje zaposlenih in nenazadnje za splošno kulturno rast. Zadovoljstvo zaposlenih se kaže tudi v tem, da je vsak posameznik ponosen na svoje podjetje in da z veseljem prihaja na delo. Zato mora podjetje poskrbeti, da se uspešno uveljavlja na domačih in tujih tržiščih. Vsak delavec naj čuti, da je del te zgodbe o uspehu (Kogej 1963, 263-265).

Posledice delovnega nezadovoljstva

Človek mora nenehno ohranjati določeno biološko in socialno ravnotežje, da ne bi postal žrtev raznih motenj. V ta namen zadovoljuje svoje potrebe. Zadovoljevanje potreb pa je nemalokrat povezano z različnimi ovirami, ki nastanejo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Te ovire so lahko dokaj različne: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega itd. Vsako oviro doživlja oseba kot subjektivno stanje visoke psihične napetosti. Govorimo o konfliktih, ko gre za ovire v človeku in o frustracijah, ko gre za ovire izven človeka. Frustracije se v človekovem vedenju kažejo kot sovražnost, napadalnost, vdanost v usodo, pasivnost, nazadovanje ... Konflikt pa nastane pogosto kot nesporazum v osebi sami, med dvema ali več osebami ali med posamezniki in skupinami. Praksa je pokazala, da pametno ravnajo tisti, ki se konfliktov ne ogibajo. Te ovire moramo premagati, da bo na koncu zadovoljstvo toliko večje (Lipičnik 1998, 159-160).

Zaposleni se pogosto znajdejo v situaciji, ki jo ocenjujejo kot problem. Problem se izraža v nezadovoljstvu s sedanjim in pričakovanim prihodnjim stanjem. Lipičnik (1996, 32) je na nekem seminarju vprašal udeležence, kdaj imajo problem. Navedli so sledeče situacije: ovira pri doseganju ciljev, nerešena zadovoljitev želja, težave pri delu ali neučinkovitost, sporno, konfliktno stanje, vse kar ne poteka po načrtu, odmik od ustaljenega, različne interpretacije dogovora, zaprtost v oddelku, itd.

Nezadovoljstvo delavcev, ki se kaže na podlagi merjenja v nekaterih večjih slovenskih podjetjih največkrat povzročajo plače, premalo informacij, slab sistem nagrajevanja in premalo pohval nadrejenih. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja do nezaželenih posledic (Treven 1998, 131):

- Odsotnost z dela pomeni, da nezadovoljni zaposleni večkrat izostajajo z dela kot njihovi sodelavci, ki so zadovoljni.
- Zamude pri prihodu na delo.
- Tatvine.
- Manjše prizadevanje pri delu.
- Nasilje.

Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

Motiviranje je kontinuiran proces, saj v nasprotnem primeru med zaposlenimi hitro nastaneta nezadovoljstvo in želja po menjavi službe. Prakse dela z ljudmi, ki iščejo novo zaposlitev kažejo več razlogov, zakaj se zaposleni odločajo za odhod iz podjetij. Najpogostejši so (Kragelj 2002):

- Premalo samostojnosti pri delu. Marsikje od delavcev pričakujejo, da bodo le izvrševali predpisane postopke in delovne operacije, ne pa o njih razmišljali.
- Posluh za njihov strokovni razvoj in izobraževanje. Ljudje danes hočejo strokovno rasti, pridobivati novo znanje. Če organizacija tega ne podpira, bodo zaposleni poskušali to možnost iskati pri drugem ponudniku. In to tudi za nižjo plačo.
- Monotonost dela utruja in to se dogaja, kadar je sposoben človek razporejen na delovno mesto, katerega zahteve je že zdavnaj prerasel. Nastane občutek nepomembnosti, posebno takrat, ko ljudje za svoje delo ne dobijo nobenega priznanja.
- Velikokrat nadrejeni delavcev tudi ne obveščajo o dogajanju v organizaciji. To sproža medsebojne napetosti, sumničenja, iskanje grešnih kozlov ... Redni sestanki, na katerih delodajalec sproti obvešča zaposlene o doseganju zastavljenih ciljev, bi zato morali postati nekaj samoumevnega.

Zadovoljstvo zaposlenih

- Razlog za zamenjavo službe je velikokrat tudi nedorečeni in neobjektivni sistem nagrajevanja brez bistvene razlike v nagrajevanju povprečnih in odličnih dosežkov. V takšnih primerih zaposlenim ni jasno, kakšne so pravzaprav nagrade in kaj točno morajo storiti, da bi si jih zaslužili. Seveda je lahko za vsakega posameznika nagrada kaj drugega - za enega denar, za drugega dopust ali možnost uporabe službenega avtomobila.
- Tudi prezahtevni cilji in preveliko pričakovanje velikokrat pripelje do nezadovoljstva zaposlenih.
- Pri vsem tem pa ima način vodenja ljudi seveda ključno vlogo. Tudi neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi, sta med glavnimi razlogi za odhod dobrih kadrov iz podjetja. Zapomniti si je namreč treba, da ljudje redko zapuščajo organizacijo - praviloma zapuščajo svoje nadrejene.

4 OPIS PODJETJA

4.1 Predstavitev podjetja

Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. se je na slovenskem trgu pojavila v letu 1999, kot članica Hypo Group Alpe Adria. Matična banka je bila ustanovljena leta 1896 v Celovcu in pokriva širšo regijo Alpe Jadran (Avstrija, Italija, Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Makedonija Srbija, Črna Gora, Liechtenstein, Belgija, Nemčija, Madžarska in Bolgarija). Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. je univerzalna slovenska banka in predstavlja del Hypo Group Alpe Adria, mednarodnega finančnega koncerna z več kot 100-letno tradicijo in temelji na načelih zanesljivosti, trdnosti, zaupanja in nenehnega prilagajanja potrebam strank. Njena posebnost je predanost prostoru, imenovanemu Alpe-Adria. Na tem območju ima banka odlične povezave z mednarodnimi partnerji s področja bančništva, trgovine, obrti, podjetništva in industrije. Dolgoletne izkušnje banki omogočajo razvoj novih in prilagodljivih storitev po potrebah strank ter hitrejši in učinkovitejši odziv.

Naša banka predstavlja del Hypo Group Alpe Adria, močne mednarodne finančne skupine s poudarkom na varnosti in zaupanju. Prednosti celotne mreže z več kot 350 poslovnimi enotami, ki se razprostirajo v trinajstih državah, lahko koristijo vse stranke naše banke. Te prednosti se kažejo v zanesljivosti, hitrosti in cenovni ugodnosti vseh storitev mednarodnega poslovanja. V slovenskem prostoru ima Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. svoje enote po vseh večjih mestih (v Ljubljani, Domžalah, Mariboru, na Ptujju, Murski Soboti, Celju, Kranju, Kopru, Novi Gorici in Novem mestu) načrtuje pa se tudi odprtje poslovalnic v Velenju, Trbovljah in že tretje v Ljubljani.

V Sloveniji je bilo konec leta v Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. skupaj zaposlenih 273 delavcev, večina z večletnimi bančnimi izkušnjami, število zaposlenih pa se bo še povečalo. Izobrazbena struktura je zelo dobra, saj ima 49 odstotkov sodelavcev višjo ali visoko izobrazbo poleg tega je 10 odstotkov sodelavcev vključenih v podiplomski študij. Za zaposlene delavce banka izvaja dodatna izpopolnjevanja strokovnih znanj in veščin.

V preteklem letu 2006 se je osnovni kapital banke povečal ter znaša 94.036.888,67 EUR (štiriindevetdesetmilijonovšestintridesettisočosemstooseminosemdeset evrov 67/100)/ SIT 22.535.000 tisoč tolarjev (dvaindvajsetmilijardpetstopetintridesetmilijonov slovenskih tolarjev) in je razdeljen na 22.535.000 rednih delnic.

Banka ima s strani Banke Slovenije dovoljenje za opravljanje vseh poslov komercialnega in investicijskega bančništva.

4.1.1 Organiziranost podjetja

Organiziranost podjetja se nanaša na urejanje struktur in procesov za čim boljše delovanje podjetja. Pravne podlage za delovanje in organiziranost so:

Splošni predpisi

- Obligacijski zakonik.
- Zakon o deviznem poslovanju.
- Zakon o Banki Slovenije.
- Zakon o plačilnem prometu.
- Zakon o izvršbi in zavarovanju.
- Zakon o trgu vrednostnih papirjev.
- Zakon o zavarovalništvu (v kolikor banka posreduje pri zavarovalniških storitvah).
- Zakon o potrošniških kreditih.
- Zakon o bančništvu.
- Devizni zakon.
- Zakon o gospodarskih družbah.

Področni predpisi:

- Zakon o bančništvu.
- Zakon o preprečevanju pranja denarja.
- Obligacijski zakonik.
- Zakon o deviznem poslovanju.
- Zakon o plačilnem prometu.
- Zakon o predpisani obrestni miri zamudnih obresti.
- Zakon o varstvu osebnih podatkov.
- Zakon o potrošniških kreditih.
- Zakon o izvršbi in zavarovanju.
- Zakon o varstvu potrošnikov.

Interni akti

- Pravilnik o varovanju poslovne skrivnosti v HAAB d.d.
- Pravilnik o delovnem času.
- Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest Pravilnik o plačah, napredovanju in nagrajevanju delavcev.
- Zakon o gospodarskih družbah predpisuje, da se banke ustanovijo kot delniške družbe. Vsaka delniška družba ima tri organe upravljanja: skupščino, nadzorni svet in upravo.

Skupščina

Je vrhovno predstavniško telo lastnika delniške družbe, ki je sestavljen iz lastnikov oz. delničarjev. Edini in 100% lastnik banke je Hypo Alpe-Adria-Bank International AG iz Avstrije.

Nadzorni svet

Vrši kontrolo nad poslovanjem uprave in celotno delniško družbo. Nadzorni svet skladno z določili Zakona o gospodarskih družbah nadzoruje vodenje poslov družbe. Sestaja se po potrebi, najmanj štirikrat letno in ima pet članov.

Uprava

Operativno vodi poslovanje bank. Dolžnost uprave banke je uvesti jasno opredelitev ravnanja z vsemi oblikami bančnih tveganj, proti katerim se banka postavlja s sistemom notranjih kontrol. Svoje odločitve sprejema s pisnim sklepom. Nadzorstveni organ Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. je Banka Slovenije in mora upoštevati vse njene zakone in pravila pri poslovanju.

Organizacija banke, vodenje in izvajanje poslovnih procesov v banki je organizirano po posameznih organizacijskih enotah, na treh hierarhičnih nivojih.

Uprava banke

Je organizacijski del banke na prvem organizacijskem nivoju, katerem se vodi poslovanje banke s prvega hierarhičnega nivoja vodenja. Je kolektivni organ zastopanja in vodenja banke, ki ga sestavljata predsednik uprave in en ali več članov uprave. Upravo banke vodi predsednik uprave, ki jo imenuje nadzorni svet banke. Uprava banke s sklepom uprave lahko imenuje posameznega delavca, za delavca s posebnimi pooblastili. Predsednik uprave in člani uprave so delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. Njihove pristojnosti in pooblastila so opredeljena v statutu banke in Poslovniku o delu uprave banke.

Podporna služba

Je organizacijski del banke na drugem organizacijskem nivoju, v kateri se vodi poslovanje z drugega hierarhičnega nivoja vodenja. Podporna služba je štabna organizacijska enota uprave banke. Opravlja posamezne in strokovne naloge, ki so skupnega pomena za izvajanje poslovnih procesov v banki. Podporna služba je organizirana samo na sedežu banke in je oblikovana homogeno. Podporno službo vodi vodja podporne službe, ki ga imenuje uprava banke za dobo največ pet let. Med podporne službe sodijo: Svetovanje upravi in upravljanje varovanja informacij, Marketing in odnosi z javnostmi, Pravna služba, Kadrovska služba, Finančni kontroling, Kontroling tveganj, Notranja revizija in Računovodstvo.

Poslovno področje

Je organizacijski del banke na drugem organizacijskem nivoju, v katerem se vodi poslovanje z drugega hierarhičnega nivoja vodenja. Poslovno področje je specializirana organizacijska enota banke, v kateri se organizira opravljanje poslovnih funkcij banke. Poslovno področje vodi izvršni direktor ali vodja poslovnega področja. Poslovno področje je profitni center. Med poslovna področja sodijo: Področja poslovanja s podjetji, Področja poslovanja z občani, Področje zakladništva in Področje poslovanja z vrednostnimi papirji.

Neposlovno področje

Je organizacijski del banke na drugem organizacijskem nivoju, v katerem se vodi poslovanje z drugega hierarhičnega nivoja vodenja. Ta del področja vodi vodja neposlovnega področja. Med neposlovna področja sodijo: Področje podpore poslovanju, Področje transakcijskega bančništva, Področje informacijske tehnologije in organizacije, ter Področje logistike.

Oddelek

Oddelek organizacijski del banke, na tretjem organizacijskem nivoju, v katerem se vodi poslovanje s tretjega hierarhičnega nivoja vodenja. Oddelek je specializirana organizacijska enota. Oddelek vodi vodja oddelka oziroma izvršni direktor ali vodja področja, v primeru, da vodja oddelka ni imenovan. Vodja oddelka je za svoje delo strokovno in disciplinsko odgovoren pristojnemu, nadrejenemu izvršnemu direktorju oz. vodji.

Poslovna enota

Poslovna enota je poslovno-organizacijska enota banke, preko katere opravlja banka svojo dejavnost na določenem geografskem področju, ki se razlikuje od geografskega sedeža banke. Banka ustanovi poslovno enoto v skladu s statutom ob predhodnem soglasju nadzornega sveta. Poslovna enota organizira notranje organizacijske enote, ki jih potrjuje uprava banke in je sestavni del poslovne mreže. Poslovno mrežo vodita izvršni direktor za poslovanje s podjetji in izvršni direktor za poslovanje z občani in sta za njeno delovanje odgovorna upravi banki. Poslovno enoto vodi vodja poslovne enote. Vodjo poslovne enote imenuje uprava banke, za dobo največ pet let, z možnostjo ponovnega imenovanja.

Projektna skupina

Projektna skupina je začasni del organizacijske strukture banke, pristojna je za izvedbo enkratne razvojne naloge banke. Projektna skupina je sestavljena iz vodja projekta in članov projekta. Ustanovi jo uprava banke.

4.1.2 Dejavnost podjetja

Osnovna dejavnost banke je zbiranje sredstev, kreditiranje, opravljanje finančnih storitev za pravne in fizične osebe, ter trgovanje z denarjem in vrednostnimi papirji. Svojim komitentom lahko nudi sama in v okviru bančne skupine popolne bančne in obbančne storitve na enem mestu.

Obseg storitve zajema:

- zbiranje vseh vrst depozitov,
- sklepanje pogodb in vodenje varčevanj in računov v domači in tuji valuti,
- kartično poslovanje,
- menjalniški posli,
- kreditiranje fizičnih in pravnih oseb,
- opravljanje poslov plačilnega prometa,
- opravljanje blagajniškega prometa,
- informiranje in svetovanje komitentom o bančnih storitvah, izvajanje plačilnega, prometa za komitente, ponujanje kvalitetnih storitev komitentom banke,
- poslovanje s sefi,
- spremljanje gibanje obrestnih mer ter tarif za storitve banke in predlaganje sprememb,
- informiranje in svetovanje komitentov o bančni ponudbi,
- načrtovanje in uvajanje novih produktov, tehnoloških, informacijskih in organizacijskih sprememb na področju skladno s veljavnimi zakoni,
- pripravljane in izdelovanje tehnoloških navodil pri uvajanju in izboljševanju storitev in procesov.

4.1.3 Poslanstvo, vizija in cilji Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Vsaka banka, ki si prizadeva obstati na trgu, mora imeti jasno začrtano poslovno politiko oziroma strategijo. Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. vidi svojo priložnost kot sestavni del ene najpomembnejših finančnih skupin v regiji Alpe-Adria, skupine Hypo Group. Njen cilj je postati najmočnejša bančna skupina tega prostora. Dobro ime ter finančna in kapitalska moč bančne skupine pomenijo za stranke večjo zanesljivost in varnost. Za banko pa pomeni vpetost v tako veliko finančno skupino tudi prednosti na področju prenosa znanja, tehnologije in uporabe mednarodne poslovne mreže in pridobivanje novih poslovnih partnerjev.

Z določitvijo poslanstva in vizije skuša banka pojasniti namen njenega dolgoročnega obstoja ter predanost družbi, v kateri deluje.

Poslanstvo pomeni zagotavljanje odlične finančne storitve v zadovoljstvo strank in lastnikov.

Vizija banke je, da bi se z motivirano ekipo v desetih letih uvrstila med prvih pet bank po ugledu, tržnem deležu in donosnosti.

Tako poslanstvo kot vizija pa sta usmerjena h glavnemu cilju, ki je v vseh pogledih postavljen na prvo mesto.

Glavni cilj in hkrati najpomembnejši so ciljne stranke. Stranka je vsakdo, ki potrebuje bančne storitve oziroma produkte. V banki poznamo notranje in zunanje stranke in nenehno skrbimo za zadovoljstvo obojih. Banka je osredotočena k ciljnim strankam, saj so prav te središče dogajanja.

Banka bo tudi v prihodnosti zasledovala cilje stabilnega in varnega poslovanja ter povečevanja tržnega deleža na vseh poslovnih področjih. Pri poslovanju s podjetji bo večji poudarek namenila malim in srednjim podjetjem, ki predstavljajo največji potencial rasti. Največja skrb bo namenjena ohranitvi kakovostnega portfelja, ki bo omogočal stabilno poslovanje.

V največji meri bo poskušala ohraniti kulturo prilagodljivosti strankam, kar bo posledično vplivalo na večji obseg poslovanja. Še naprej bo glavno merilo uspeha hitrost prilagajanja razmeram na trgu in kreiranju novih ali izboljševanju obstoječih storitev.

Pri poslovanju z občani, ki postaja vedno pomembnejši del poslovanja banke kot celote, bo banka sledila ciljem povečanja števila in obsega vpoglednih in kratkoročnih vlog občanov in povečanja varčevanja.

Pri kreditnih poslih bo v ospredju povečanje kratkoročnih in dolgoročnih kreditov. Poseben poudarek bo na t.i. avtomobilskih kreditih preko partnerskih prodajalcev.

Banka v naslednjem srednjeročnem obdobju namerava doseči 6-odstotni tržni delež skupne bilančne vsote slovenskega bančnega sektorja.

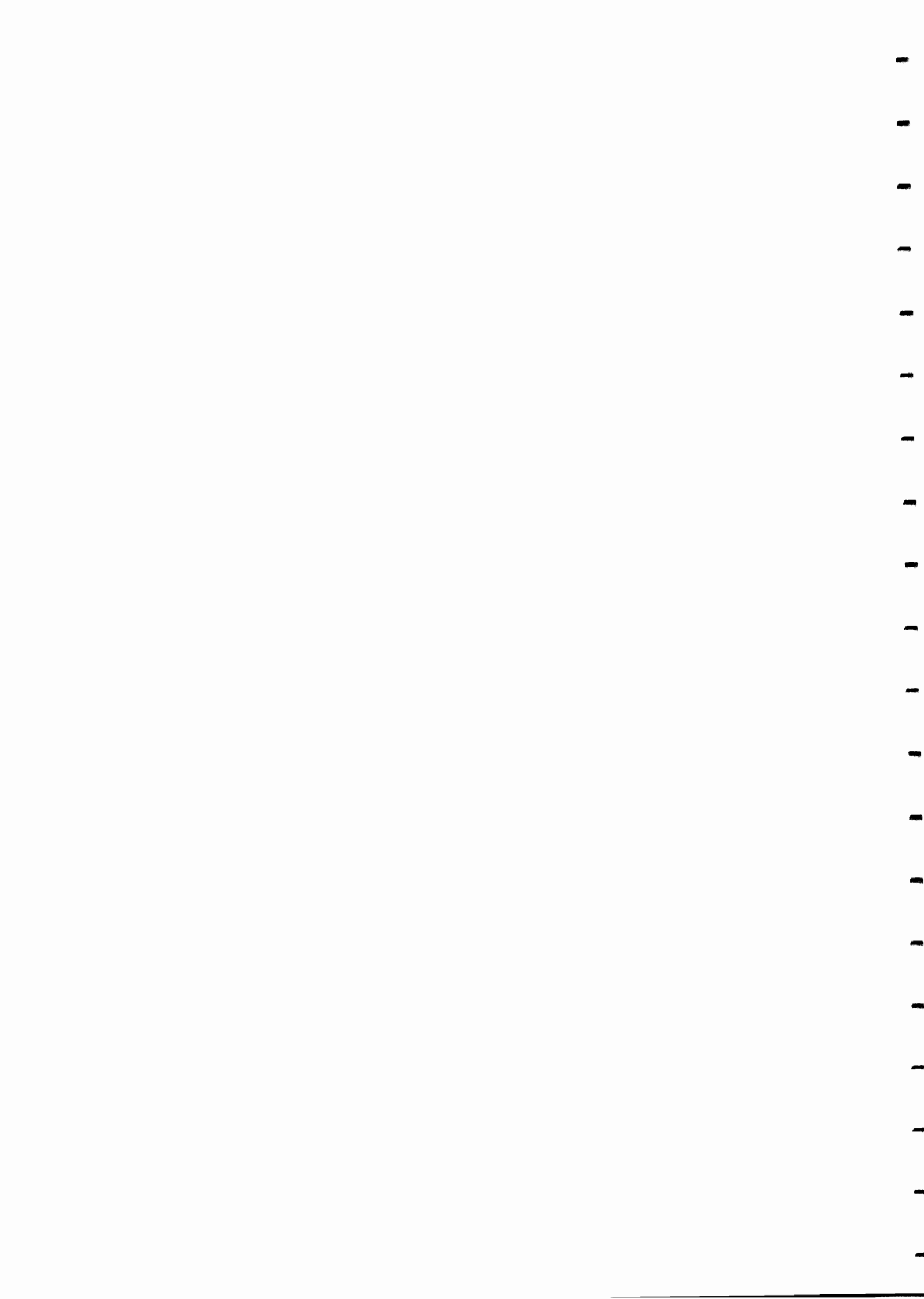
Bistveni cilji prihodnjega obdobja so:

- povečati obseg poslovanja,
- dolgoročni cilj je rast dobička oz. dobičkonosnosti,
- postopno povečanje kazalnika donosa na kapital,
- nadaljnji razvoj aktivnega procesa upravljanja z bilanco banke (ALM), to je aktivno obrestno in valutno pozicioniranje banke, v skladu s pričakovanimi tržnimi gibanji,
- povečanje kvalitete obstoječih in razvoj novih produktov glede na potrebe trga, ki jih banka že ponuja oziroma jih bo ponujala obstoječim in potencialnim strankam,
- nadaljnja širitev mreže poslovnih enot in manjših poslovalnic znotraj njih,

- celovita ponudba strankam na vseh področjih bančnega poslovanja,
- izboljšanje odzivnosti in prilagodljivosti banke spremembam v okolju,
- izboljšanje notranje učinkovitosti poslovanja.

Da bi dosegla te cilje namerava banka dodatno spodbuditi naslednje dejavnosti:

- zagotoviti organiziranost in kvalitetno podporno in kontrolno dejavnost,
- zagotoviti učinkovito informacijsko podporo poslovanju, s poudarkom na razvoju sistemov za upravljanje banke in sistemov oziroma modelov za obvladovanje tveganj ter na izgradnji centralnega podatkovnega skladišča,
- zagotoviti razvoj obstoječih kadrov s potrebnimi znanji in večanje števila zaposlenih, ne samo na poslovnih področjih, temveč tudi strokovnjakov v podpornih in kontrolnih službah, ki bodo omogočili spremljavo poslovnih dejavnosti in razširitev poslovanja z novimi produkti.



5 OPREDELITEV PROBLEMA

5.1 Opis problema

Okolje v katerem delamo vpliva na nas. Dobro ozračje v organizaciji pripomore k uspešnosti podjetja. Zato je spremljanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju pomembno za aktivnosti kadrovske službe in za aktivnosti vodstva podjetja. Podjetje, ki želi biti uspešno, se mora poleg tega da se ponaša s poslovnimi rezultati, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi.

V banki Hypo Alpe Adria bank d.d., kjer sem zaposlena se zavedajo pomen zadovoljstva zaposlenih, tako kot v večini ostalih podjetij. Vendar do sedaj še niso opravili podrobne raziskave zadovoljstva zaposlenih. Namen raziskave, ki sem jo izvedla je ugotoviti splošno zadovoljstvo zaposlenih in odkriti najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje in večje zadovoljstvo. Raziskava bo tudi potrdila ali ovrgla trditvi, da je plača eden izmed pomembnejših dejavnikov zadovoljstva in da mladi pogosteje razmišljajo o zamenjavi službe. Raziskava bo pokazala obstoječe stanje zadovoljstva oz. nezadovoljstva v banki.

5.2 Metoda dela

V raziskovalnem delu diplomske naloge sem opravila interno raziskavo, izvedeno z metodo ankete na vzorcu zaposlenih v banki.

Prednosti te metode so (Deželak 1978, 249):

- spraševalec ne more sugestivno vplivati na odgovore anketiranih oseb,
- spraševanec ima dovolj časa za premislek in pravilen odgovor,
- s to metodo lahko zajamemo široke sloje ljudi, stroški so nižji (odvisno od dospelih odgovorov), sicer se zvišajo zaradi urgiranja in povečanja števila odgovorov,
- ni možnosti selekcije, ki bi jo lahko izvršil anketar in s tem popačil vzorce,
- dopisno anketiranje zagotavlja večjo anonimnost in s tem večjo zanesljivost pravih odgovorov.

Dopisno anketiranje ima tudi svoje pomanjkljivosti (Deželak 1978, 249-250):

- s pismenim anketiranjem dosegamo relativno skromno število odgovorov, ki nam zaradi tega lahko popačijo rezultate (včasih le 20-30 %),
- pismeno anketiranje ne zagotavlja izvršitve v določenem roku, s čimer lahko izgubi anketiranje svojo vrednost,
- verjetnost pravih oziroma točnih odgovorov je mnogo manjša če anketirani ne bi razumel vprašanja, kar zahteva ponovno spraševanje,

Opredelitev problema

- pomanjkljivost takega načina anketiranja je tudi ta, da ne vemo, ali je tudi resnično odgovarjala osebam od katere želimo odgovore,
- vprašalna pola mora biti razmeroma manjša (manj vprašanj) kot pri osebnem spraševanju.

Zbrane podatke sem analizirala s pomočjo matematično statističnih metod. Rezultate, dobljene na petstopenjskih skalah sem obdelala tako, da sem za vsakega od motivov izračunala frekvence posameznih ocen. Tako sem ugotovila koliko ljudi je zelo zadovoljnih, zadovoljnih, srednje zadovoljnih, nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih s posameznim dejavnikom. Pri interpretaciji teh frekvenc ali odstotkov sem uporabili dve pravili; pravilo A in pravilo B:

- pravilo A: v skupini pri nekem motivu ni nezadovoljstva, če je manj kot 20 % ljudi v kategorijah 1 in 2,
- pravilo B: v skupini pri nekem motivu obstaja zadovoljstvo, če je več kot 50 % ljudi v kategorijah 4 in 5 (Pogačnik 1997, 52).

Za vsakega od motivov sem izračunala povprečno oceno. Povprečna ocena je kazalnik stopnje zadovoljstva s posameznim motivatorjem. Aritmetično sredino izračunamo, če vsoto vseh posameznih vrednosti delimo s številom podatkov.

5.3 Anketa

Anketa je sestavljena iz 7 različnih vprašanj. Prvo vprašanje je splošno vprašanje zadovoljstva z delom. Drugo vprašanje meri zadovoljstvo posameznika z različnimi viri njegovega dela; z delovnimi razmerami, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposrednim vodjem, z možnostjo napredovanja in strokovnega razvoja, s plačo, z varnostjo dela, z obveščenostjo o dogodkih v podjetju ... Pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva so imeli zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico:

- zelo nezadovoljen,
- nezadovoljen,
- srednje zadovoljen,
- zadovoljen,
- zelo zadovoljen.

Nato anketa odkriva katerih 5 dejavnikov je najpomembnejših za posameznika, kako pomembna je za zaposlenega plača, ali posameznik razmišlja o zamenjavi službe, kaj bi svetoval prijatelju, če bi se le ta odločil za delo v podjetju. Zadnje vprašanje v anketi ugotavlja, kaj bi posameznik spremenil, da bi izboljšal svoje zadovoljstvo z delom.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, starost, izobrazba in delovna doba.

Anketni vprašalnik je nastal na podlagi lastnih idej in s pomočjo uporabe lestvice delovnega zadovoljstva, ki ocenjuje posamezne dejavnike na petstopenjski skali (Pogačnik 1997, 49).

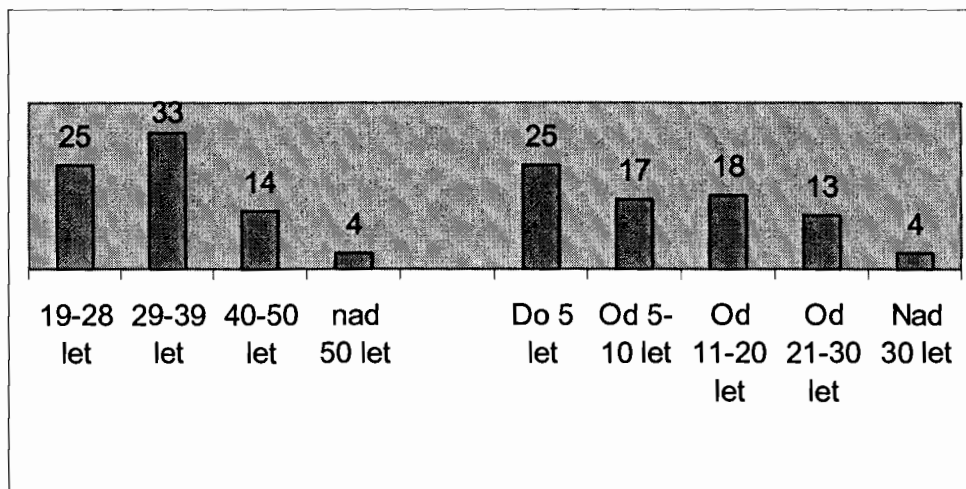
Anketne vprašalnice s spremnim dopisom sem razdelila med zaposlene, oz. poslala po elektronski pošti. Anketiranim sem pojasnila namen in cilj ankete in jih prosila za sodelovanje. V banki je bilo takrat zaposlenih 287 ljudi. Od tega 184 žensk in 103 moških. Poslanih je bilo 100 vprašalnikov. Pričakovala sem dober odziva saj mi nihče od zaposlenih ni odklonil sodelovanja pri anketiranju. Vrnjenih anket sem dobila 78 (78 %). Od tega sta bili dve neveljavni. Za statistično obdelavo podatkov sem imela tako na voljo 76 anketnih vprašalnikov. Med njimi je bilo 19 (25 %) moških in 57 (75 %) žensk.

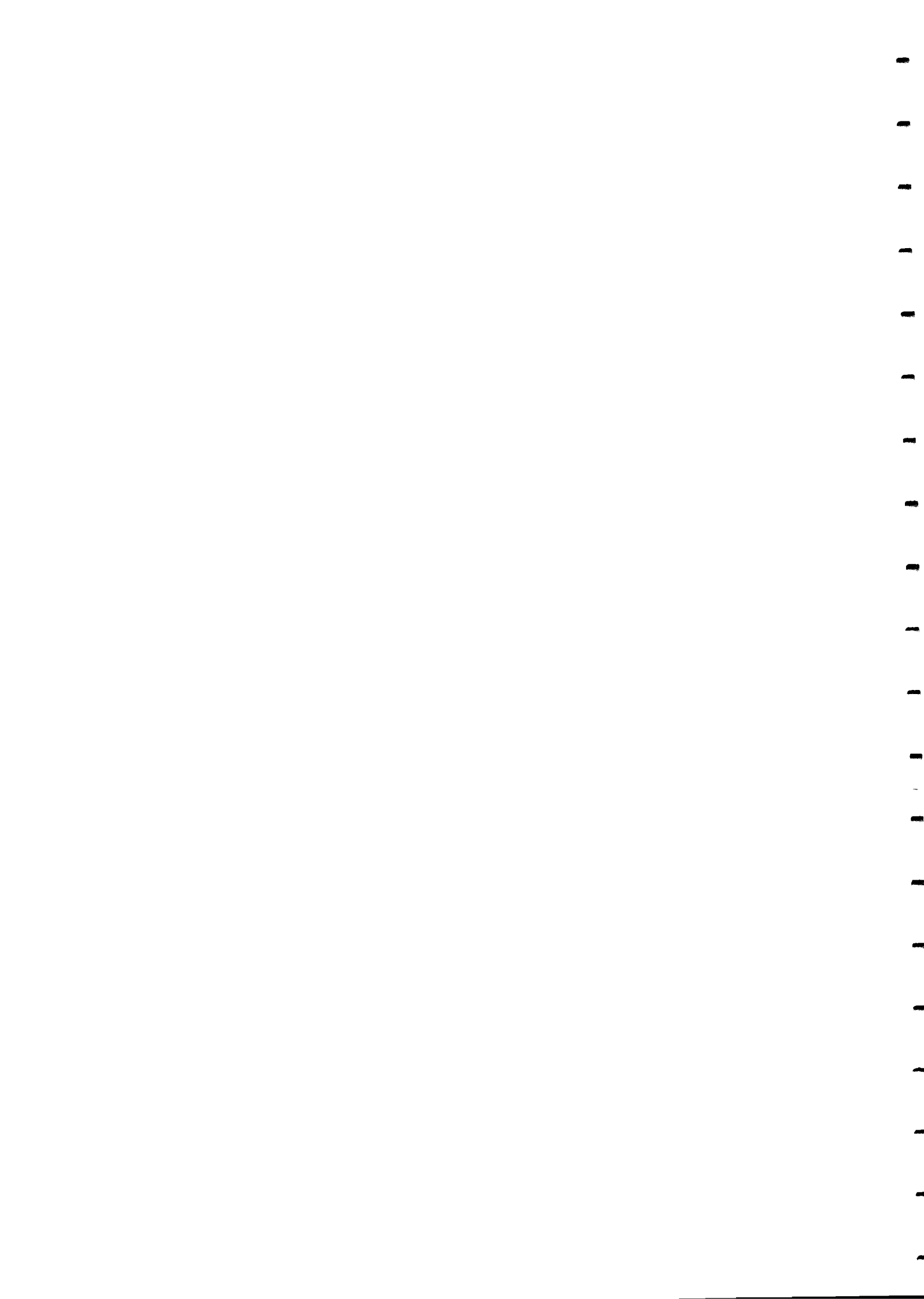
Med anketiranimi je 25 oseb (23 žensk in 2 moška) starih od 19 do 28 let, 33 oseb (19 žensk in 14 moških) starih med 29 in 39 let, 14 oseb (11 žensk in 3 moški) starih med 40 in 50 let in 4 osebe (4 ženske in 0 moških) starih nad 50 let. Podatki povedo, da v banki prevladuje mlajša starostna skupina.

Od anketiranih ima 46 oseb (34 žensk in 12 moških) srednjo izobrazbo, 9 oseb (7 žensk in 2 moška) višjo izobrazbo, 11 oseb (9 žensk in 2 moška) visoko izobrazbo in 10 oseb (7 žensk in 3 moški) univerzitetno izobrazbo ali več. V podjetju prevladujejo zaposleni s končano srednjo šolo.

Vzorec anketiranih je pokazal, da je v banki 25 oseb (23 žensk in 2 moška), ki ima delovno dobo do 5 let, 17 oseb (10 žensk in 7 moških) z delovno dobo od 5 do 10 let, 18 oseb (11 žensk in 7 moških) z delovno dobo od 11 do 20 let, 13 oseb (10 žensk in 3 moški) z delovno dobo od 21 do 30 let in 4 osebe (4 ženske in 0 moških) z delovno dobo nad 30 let. Prevladujejo zaposleni z delovno dobo do pet let.

Slika 5.1 Zaposleni po starosti in delovni dobi





6 REZULTATI

Analiza ankete

S prvim vprašanjem sem želela ugotoviti splošno zadovoljstvo zaposlenih v Hypo banki. 75,3 % anketirancev je odgovorilo, da so zadovoljni, 14,1 % zaposlenih so redko zadovoljni, po 5,3 % (štirje zaposleni) pa so povsem zadovoljni, oziroma niso zadovoljni. Povprečna ocena zadovoljstva z delom je 3,8.

Drugo vprašanje ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki. Najprej sem ugotovila zadovoljstvo vseh zaposlenih z vsakim posameznim dejavnikom. Rezultati so prikazani v tabeli 6.1. Vidimo, da je največ ocen 3 in 4, kar kaže na nekoliko nadpovprečno stopnjo splošnega zadovoljstva. Z uporabo pravila A (v skupini pri nekem motivu ni nezadovoljstva, če je manj kot 20 % ljudi v kategorijah 1 in 2) in B (v skupini pri nekem motivu obstaja zadovoljstvo, če je več kot 50 % ljudi v kategorijah 4 in 5) sem nato ugotovila na katerem področju obstaja zadovoljstvo in na katerem nezadovoljstvo zaposlenih. Nezadovoljstvo obstaja na področjih: možnost napredovanja, plača in druge materialne ugodnosti, možnost strokovnega razvoja, soodločanje pri delu in poslovanju in ustvarjalnost dela. Zadovoljstvo obstaja na naslednjih področjih: delovne razmere, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, svoboda in samostojnost pri delu, varnost dela, neposredni vodja, zahtevnost in zanimivost dela.

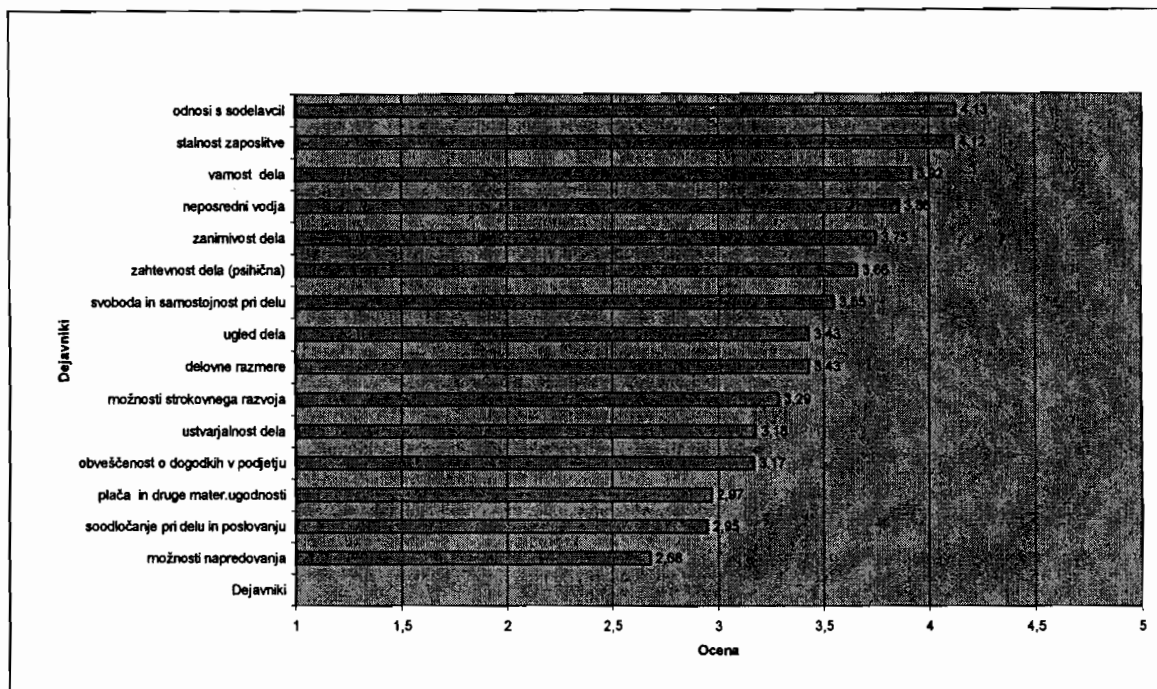
Tabela 6.1 Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki

DEJAVNIKI	OCENA					M	Zadov.	Nezad.
	1	2	3	4	5			
delovne razmere	3	11	20	34	8	3,43	55,26%	
možnosti napredovanja	9	24	29	10	4	2,68		43,42%
obvešččenost o dogodkih	3	9	42	16	6	3,17		
plača in druge mat.ugod.	6	16	30	22	2	2,97		28,90%
odnosi s sodelavcil	0	1	14	35	26	4,13	80,26%	
stalnost zaposlitve	1	3	10	34	28	4,12	81,58%	
možnosti strok.razvoja	3	13	27	25	8	3,29		21,05%
svoboda in samostojnost	3	4	29	28	12	3,55	52,63%	
ugled dela	1	10	31	23	11	3,43		
soodločanje pri delu in posl.	9	16	23	26	2	2,95		32,89%
ustvarjalnost dela	4	14	28	24	6	3,18		23,68%
varnost dela	0	4	19	32	21	3,92	69,74%	
neposredni vodja	5	4	10	35	22	3,86	75,00%	
zahtevnost dela (psihična)	3	6	21	30	16	3,66	26,53%	
zanimivost dela	2	6	17	35	16	3,75	67,10%	

Rezultati

Glede na dobljene rezultate o zadovoljstvu zaposlenih prikazane kot delež odgovorov, me je zanimalo tudi zadovoljstvo vseh zaposlenih s posameznim dejavnikom glede na povprečno oceno. V sliki 6.1 vidimo, da so zaposleni najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci (4,13) in stalnostjo zaposlitve (4,12). Ta dva dejavnika dosejata povprečno oceno nad 4 (4- zadovoljen, 5- zelo zadovoljen). Sledijo varnost dela, neposredni vodja, zanimivost dela, zahtevnost dela (psihična), svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, delovne razmere, možnosti strokovnega razvoja, ustvarjalnost dela in obveščeni o dogodkih v podjetju. Najmanj so zaposleni zadovoljni z dejavniki, ki dosejajo povprečno oceno manj kot 3 (2- nezadovoljen, 1- zelo nezadovoljen), to so možnost napredovanja, soodločanje pri delu in poslovanju in plača in druge materialne ugodnosti.

Slika 6.1 Povprečno zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki



Ob naslednjem, tretjem vprašanju sem ugotavljala katerih pet dejavnikov je tistih, ki so za zaposlenega najpomembnejši. Na prvem mestu (62 odgovorov) je dejavnik odnosi s sodelavci, takoj za njim (58 odgovorov) plača in druge materialne ugodnosti, sledijo delovne razmere, možnost napredovanja in možnost strokovnega razvoja. Potrdila se je predpostavka, da je plača eden izmed pomembnejših dejavnikov za zaposlenega.

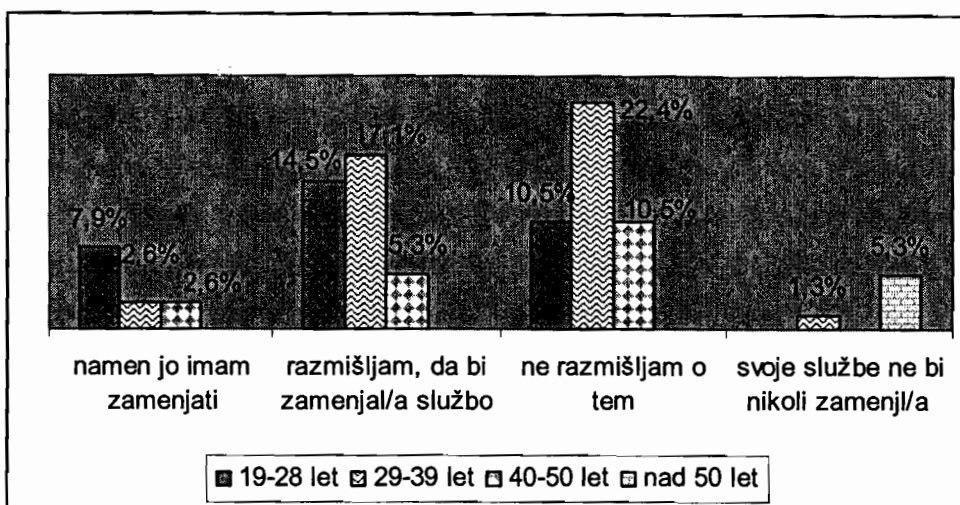
Da je plača eden izmed pomembnejših dejavnikov zaposlenih se je izkazalo že v prejšnjem vprašanju. V četrtem vprašanju odgovori to samo še potrjuje, saj je kar 50 % anketirancev odgovorilo, da je plača za njih zelo pomemben dejavnik, za 43 %

zaposlenih je pomemben dejavnik in za 7 % delno pomemben dejavnik. Nihče ni odgovoril da je to zanj nepomemben dejavnik. Povprečna ocena je 3,43.

Pri petem vprašanju »O svoji službi razmišljam« je 53 % odgovorilo, da ne razmišlja, da bi zamenjalo službo, 33 % razmišlja o tem, 13 % jo ima namen zamenjati in 1 % anketirancev nikoli ne bi zamenjalo svoje službe. Povprečna ocena je 2,42.

Te odgovore sem povezala s starostjo anketirancev in prišla do sledeče ugotovitve, da mladi pogosteje razmišljajo o zamenjavi službe kot starejši.

Slika 6.2 Zamenjava službe glede na starost



Šesto vprašanje sprašuje po priporočilu prijateljem za delo v banki. Priporočilo prijatelju za delo v banki bi jim ¼ zaposlenih prikazala dobre in slabe strani podjetja, 13 % bi mu delo priporočilo in 12 % bi svetovalo naj še enkrat premislijo. Nihče od zaposlenih pa ne bi svetoval proti, niti ne bi nadvse priporočil delo v banki. Povprečna ocena je 3,01.

Na sedmo vprašanje »Kaj bi spremenili, da bi izboljšali vaše zadovoljstvo z delom?« bi največ zaposlenih delavcev spremenilo organiziranost 34,2 % in zvišanje plače 30,30 %. 15,8 % zaposlenih bi spremenilo vodenje, 13,2 % delovne pogoje, nato 3,95 % odnose z nadrejenimi in 2,6 % odnose s sodelavci.

Analiza ankete je pokazala, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih v banki ugodno. S posameznimi dejavniki so zaposleni različno zadovoljni, z nekaterimi bolj, z drugimi manj. Prvi trije dejavniki, kjer je največje zadovoljstvo so: stalnost zaposlitve, odnosi s sodelavci in odnosi z neposrednim vodjem. Zaposleni ne čutijo negotovosti glede stalnosti zaposlitve. To je pozitivno, saj delavci, ki se ne počutijo ogroženi lahko dosegajo zastavljene cilje- lastne cilje in cilje podjetja. Rezultati kažejo, da v banki vladajo dobri medsebojni odnosi, tako med sodelavci, kot tudi med nadrejenimi in

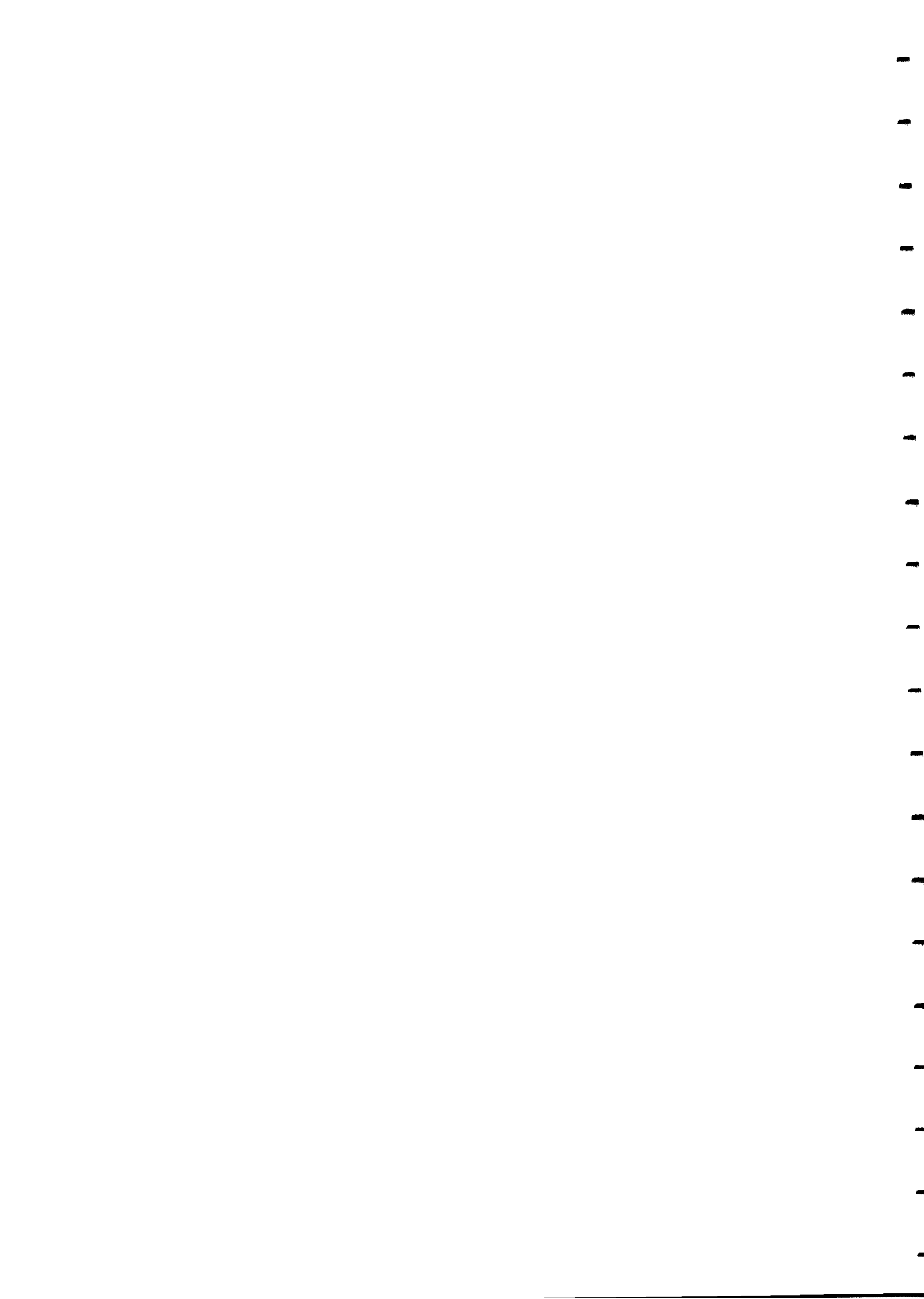
podrejenimi. S svojimi sodelavci se zaposleni dobro razumejo. To pomeni, da z njimi radi delajo, da ne prihaja do konfliktov in nesoglasij. Prav tako se večina zaposlenih dobro razume tudi s svojimi nadrejenimi, kar kaže na to, da se z njimi lahko pogovorijo o svojem delu in tudi ve, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje.

Najmanj pa so delavci zadovoljni z možnostjo napredovanja, soodločanjem pri delu in poslovanju ter s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi. V prihodnosti bo podjetje več pozornosti moralo nameniti tem trem dejavnikom. Posledice se kažejo ne samo v nezadovoljstvu zaposlenih temveč tudi v odhodih iz banke. Če delavec ne more zadovoljevati svojih osebnih ciljev, imeti možnosti napredovanja in osebne rasti ne bo deloval v prid organizacije. Tudi nezadovoljstvo s plačo lahko privede do neugodnih rezultatov. Delavci pričakujejo za enako delo enako plačilo, pri čemer ni toliko pomembna višina plačila. Zaposleni morajo rezultate svojega dela poznati, poleg tega pa mora biti razvidno, kako se plača izračunava. Potrebno je izdelati tak sistem nagrajevanja, kjer bo tisti, ki dela dobro dobil več od tistega, ki dela manj in slabše. Če nekdo dela dobro in je plačan enako kot tisti, ki dela slabše, bo s plačo nezadovoljen. Podjetje mora zaposlene poleg plač nagrajevati še na druge načine. V zadnjem času so vidni premiki v tej smeri, saj je bilo delavcem namenjeno kar nekaj ugodnosti v obliki popustov, izobraževanja in materialnih paketov. Vendar pristojni v banki za to področje, se morajo zavedati, da le enkrat na leto podeljena nagrada oziroma materialna ugodnost še ne spremeni zadovoljstva zaposlenih. Pri tem je pomembno, da nadrejeni pozna svoje zaposlene, saj le tako ve, s čim lahko poveča njihovo zadovoljstvo.

Veliko zaposlenih (slaba polovica) razmišlja o tem, oz. ima namen, da bi službo zamenjali. Delni odgovor na to dobimo, če to vprašanje povežemo z dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo. Zaposleni, ki nimajo možnosti strokovnega razvoja in napredovanja, ki niso zadovoljni s plačo in nimajo možnosti soodločanja pri delu in poslovanju, si bodo delo iskali drugje, tam kjer menijo, da bodo za to imeli boljše pogoje. Kaže se povezava s starostjo zaposlenih, saj predvsem mlajši razmišljajo o tem. Vzrok, da mlajši pogosteje razmišljajo o tem je verjetno ta, da starejši težje najdejo novo zaposlitev in da se večina mladih še nadaljnje izobražuje, kar jim prinaša boljše možnosti pri iskanju nove zaposlitve. Podjetje bo v tej smeri moralo nekaj ukreniti, da bo zmanjšalo odliv delavcev oz. njihovo razmišljanje o tem. Pogosti prihodi in odhodi delavcev predstavljajo za podjetje strošek in kažejo negativno sliko v zunanjem okolju. Vsak nov zaposlen, z izkušnjami ali brez izkušenj, potrebuje določen čas za uvajanje. To breme je preneseno na že zaposlene delavce, negativno pa lahko vpliva tudi na stranke. Odgovorni managerji na tem področju bodo morali nameniti več pozornosti dejavnikom za katere so anketiranci označili, da so z njimi najmanj zadovoljni.

Predlogi za delodajalce:

- Zaposlene v podjetju bi morali imeti za vrednoto.
- Merjenje zadovoljstva zaposlenih enkrat letno.
- Pravočasno in ustrezno odzivanje na morebitno nezadovoljstvo zaposlenih.
- Delavcem dati možnost napredovanja.
- Zaposlenim omogočiti sodelovanje pri pripravi projektov, jih spodbujati k izobraževanju in strokovnemu razvoju.
- Zaposlenim dati možnost, da soodločajo pri delu in poslovanju, jim prisluhniti pri njihovih idejah, predlogih.
- Stimulirati uspešne in prizadevne delavce.
- Skrbeti, da bodo doseženi rezultati merljivi in na podlagi meritve tudi ustrezno vrednoteni rezultati.



7 SKLEP

Za uspešno podjetje, ki dosega zastavljene cilje je bistvenega pomena poznavanje zadovoljstva zaposlenih, njihovih želja, interesov in pričakovanj ter vzpostavljanje medsebojnih stikov, ki jih mora podjetje stalno preverjati in utrjevati.

Zato je bil cilj diplomske naloge najprej analizirati teoretična izhodišča za celovit pogled na zadovoljstvo zaposlenih. Da zaposleni radi delajo, je odvisno predvsem od zadovoljstva, ki jim ga delo nudi. Samo zadovoljni zaposleni lahko pripomorejo h konkurenčni prednosti podjetja. Na stopnjo zadovoljstva vpliva več dejavnikov. To so: delovne razmere, odnosi s sodelavci, odnosi z neposrednim vodjem, možnost napredovanja, možnost strokovnega razvoja, plača in druge materialne ugodnosti, varnost dela, obveščenost o dogodkih v podjetju... Če so zaposleni nezadovoljni z enim izmed teh dejavnikov se to odraža v njihovem splošnem zadovoljstvu z delom. Svoje nezadovoljstvo pokažejo na različne načine, kar lahko pripelje do nezaželenih posledic, kot je na primer odpoved delovnega razmerja.

Za izdelavo analize zadovoljstva zaposlenih sem uporabila metodo ankete in s pomočjo analize odgovorov prišla do zaključka, da so zaposleni v splošnem zadovoljni. S posameznimi dejavniki so bolj z drugimi manj zadovoljni. Glede na povprečno oceno so zaposleni najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z varnostjo dela in z odnosi z nadrejenimi. V nasprotju s tem so zaposleni nezadovoljni s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi, z možnostjo soodločanja pri delu in poslovanju in z možnostjo napredovanja.

Predpostavki postavljeni v začetku naloge sta se potrdili. Zaposleni so med prvih pet dejavnikov zadovoljstva uvrstili dohodek na drugo mesto, takoj za odnose s sodelavci. Sledijo delovne razmere, možnost napredovanja in možnost strokovnega razvoja. Potrdila se je tudi predpostavka, da mladi pogosteje razmišljajo o zamenjavi službe. Četrtnina zaposlenih bi svojim prijateljem glede dela v banki svetovala tako, da bi jim prikazala dobre in slabe strani. Da bi zaposleni povečali svoje zadovoljstvo, bi večina spremenila organiziranost in zvišanje plače.

Večjih omejitev pri pisanju diplomske naloge ni bilo. Z omejitvami sem se srečala pri anketiranju. Pri izpolnjevanju ankete vedno obstaja možnost, da respondent ne bo navedel resnične odgovore, da bo na odgovore vplivalo njegovo trenutno razpoloženje, da bo posameznikovo mnenje, komentar vplival tudi na odgovore ostalih anketirancev. Na omejitve sem naletela tudi, ko sem razdelila vprašalnike med vodilni management. Izpolnitve vprašalnika mi sicer nihče ni neposredno odklonil, se je pa večina sklicevala na zasedenost z delom in pomanjkanjem časa. Vsi vprašalniki so bili vrnjeni v kuvertah, s tem je bila zagotovljena anonimnost, hkrati pa ni bilo možno ugotoviti ali so anketo izpolnili tudi zaposleni na vodilnih položajih.

Med ukrepi, ki sem jih predlagala naj najbolj poudarim skrb delodajalca za večje zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki. Zaposlene, bi morali ceniti kot vrednoto in jih ustrezno nagraditi. Naloga delodajalca je, da ustvarja takšne pogoje, da zaposleni ne bi odhajali oz. razmišljali o zamenjavi službe.

V bodoče bo banka morala večjo pozornost posvetiti obstoječemu sistem napredovanja in plač. Poleg plač bi bilo potrebno zaposlene nagrajevati še na druge načine. Obstoječi sistem nagrajevanja, ki temelji na variabilnem in fiksnem delu plače je po mojem mnenju dober. Pomanjkljivost vidim v tem, da neposredni vodja nima možnosti, da bi nagrajeval individualno uspešnost posameznika. Pomanjkanje tega načina je destimulativno za tiste, ki v delo vlagajo veliko truda, mlade, visoko izobražene kadre, ki se želijo dokazati, pa jih nihče ne opazi. Spremembe so potrebne tudi na področju napredovanja delavcev, lahko je to na horizontalni ali vertikalni ravni. Nezadovoljstvo z možnostjo napredovanja bi bilo moč zmanjšati s Pravilnikom za napredovanje, ki bi jasno določal kriterije za napredovanje in hkrati omogočal to vsem zaposlenim pod enakimi pogoji. To pripomore k večji uspešnosti pri delu in zadovoljstvu.

V prihodnosti predstavljajo nadaljnje raziskave na tem področju izziv za banko. Predlagam, da bi se te raziskave izvajale enkrat letno. Banka bi za te raziskave najela zunanjega izvajalca, s tem bi zagotovila anonimnost anketiranca in preprečila možnost vplivanja na odgovore. Na podlagi dobljenih analiz bi ustrezni strokovnjaki pripravili akcijski načrt, ki bi odpravljal pomanjkljivosti zadovoljstva zaposlenih.

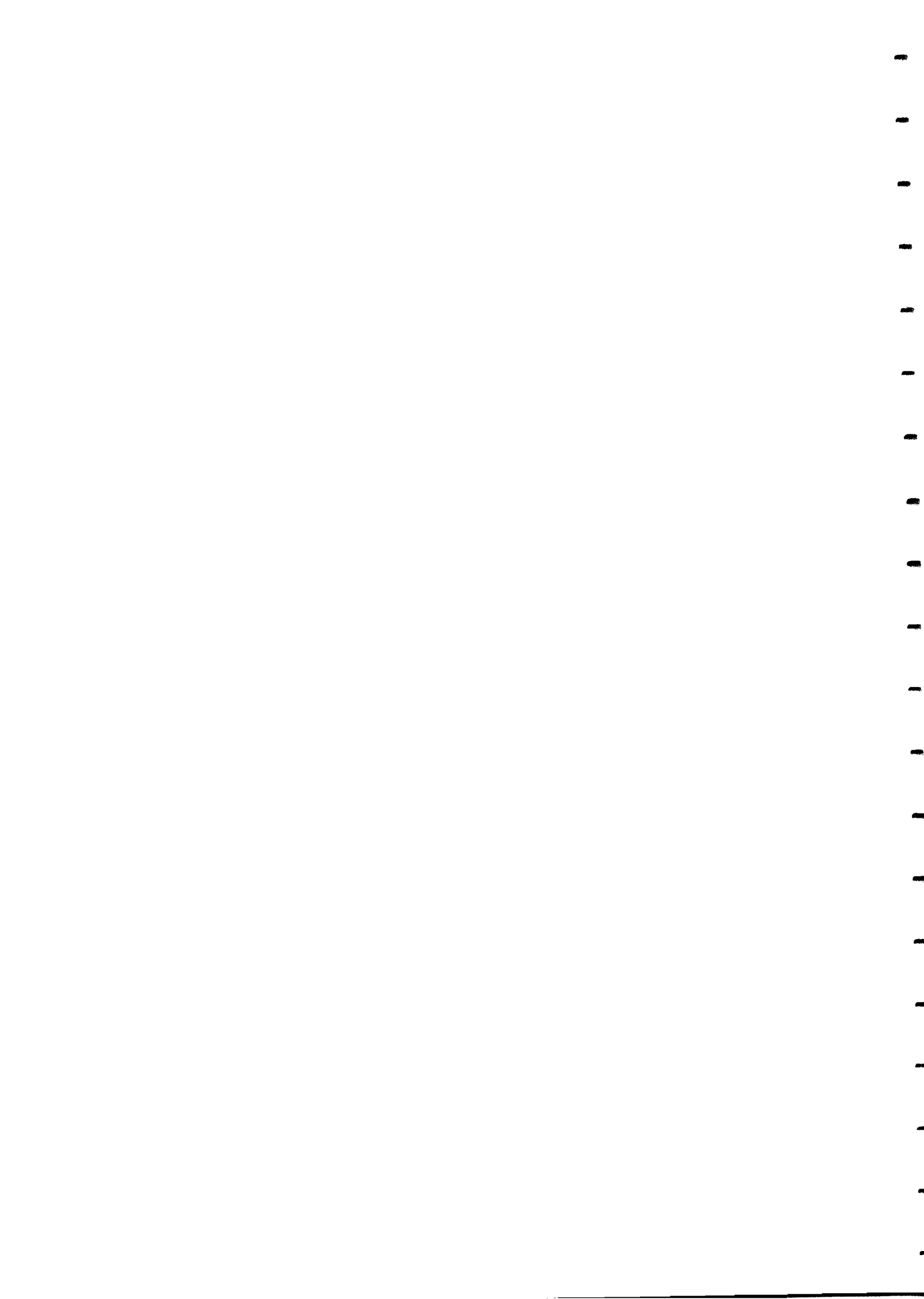
Uspeh posameznika je tesno povezan z uspehom podjetja, izguba dobrega kadra pa je škoda za celo banko. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih mora biti stalen in načrtovan proces v vsakem podjetju, saj le zadovoljni delavci lahko dosežajo dobre poslovne rezultate.

LITERATURA

- Deželak, Bogomir. 1978. *Teorija in praksa raziskave tržišča*. Maribor: Obzorja.
- Flojančič, Jože. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jež, Valentin in Lidija Mohar. 1985. *Delo in zavest*. Ljubljana: Raziskovalni center za samoupravljanje pri Republiškem svetu Zveze sindikatov Slovenije.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kogej, Pavle. 1963. *Organizacija in psihologija dela*. Ljubljana: Življenje in tehnika.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadi v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Hypo-Alpe-Adria bank d.d. 2006. Interno gradivo podjetja.
- Kragelj, Radovan. 2002. *Motiviranje zaposlenih*. [Http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php). [12. 2. 2007].
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (z delom) in potrošniki*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrosniki.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrosniki.html) [10. 3. 2007].
- Tavčar, Rudi. 2004. *Merjenje zadovoljstva zaposlenih*. [Http://www.gfk.si/4_2_1clank.php?cid=1200](http://www.gfk.si/4_2_1clank.php?cid=1200). [15. 2. 2007].



PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom



VPRAŠALNIK

Namen vprašalnika je ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v banki, zato vas prosim, da izpolnite sledeči vprašalnik. Vprašalnik je popolnoma anonimen.

1. Ali ste z vašim delom v splošnem zadovoljni?

- a) povsem sem zadovoljen/zadovoljna
- b) sem zadovoljen/zadovoljna
- c) redko sem zadovoljen/zadovoljna
- d) nisem zadovoljen/zadovoljna

2. Ocenite kakšno je vaše zadovoljstvo z delom:

Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z vsako od njih. Ocena 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni, niti nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni. Pri ocenjevanju uporabljajte vseh pet ocen, razen seveda, če se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali v drugo smer.

Stopnje zadovoljstva						
a)	Delovne razmere	1	2	3	4	5
b)	Možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
c)	Obveščenost o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
d)	Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
e)	Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
f)	Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
g)	Možnost strokovnega razvoja	1	2	3	4	5
h)	Svoboda in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
i)	Ugled dela	1	2	3	4	5
j)	Soodločanje pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
k)	Ustvarjalnost dela	1	2	3	4	5
l)	Varnost dela	1	2	3	4	5
m)	Neposredni vodja	1	2	3	4	5
n)	Zahtevnost dela (psihična)	1	2	3	4	5
o)	Zanimivost dela	1	2	3	4	5

3. Iz zgornje točke si izberite pet (5) dejavnikov, ki so za vas najpomembnejši.

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

4. Po vašem mnenju je plača za vas v podjetju:

- a) zelo pomemben dejavnik
- b) pomemben dejavnik
- c) delno pomemben dejavnik
- d) nepomemben dejavnik

5. O svoji službi razmišljam:

- a) namen jo imam zamenjati
- b) razmišljam, da bi zamenjal/a službo
- c) ne razmišljam o tem
- d) svoje službe ne bi nikoli zamenjl/a

6. Če bi se vaš dober prijatelj odločal za delo v podjetju, kaj bi mu svetovali?

- a) svetoval/a bi mu proti
- b) svetoval/a bi mu, naj še enkrat premisli
- c) prikazal/a bi mu dobre in slabe lastnosti v podjetju
- d) priporočal/a bi mu delo v podjetju
- e) zagotovo bi mu svetoval/a za

7. Kaj bi spremenili , da bi izboljšali vaše zadovoljstvo z delom?

- a) vodenje
- b) organiziranost
- c) delovne pogoje
- d) odnose z nadrejenimi
- e) odnose s sodelavci
- f) zvišanje plače

Podatki o anketirancu (anketiranki)

Spol : a) ženski b) moški

Starost: a) 19 – 28 let b) 29 – 39 let c) 40 – 50 let d) nad 50 let

Izobrazba:

a) srednja b) višja c) visoka d) univerzitetna ali več

Delovna doba:

a) do 5 let b) 5 - 10 let c) 11 – 20 let d) 21 – 30 let e) nad 30 let

Za vaš trud in čas se vam iskreno zahvaljujem!



Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom

Dejavniki	Zadovoljstvo- delež					
	Zelo nezad.	Nezadov.	Srednje zadovol.	Zadovoljni	Zelo zadovoljni	Skupaj
delovne razmere	3,95	14,47	26,32	44,74	10,53	100%
možnosti napredovanja	11,84	31,58	38,16	13,16	5,26	100%
obveščenosť o dogodkih v podjetju	3,95	11,84	55,26	21,05	7,89	100%
plača in druge materialne ugodnosti	7,89	21,05	39,47	28,95	2,63	100%
odnosi s sodelavci	0	1,32	18,42	46,05	34,21	100%
stalnost zaposlitve	1,32	3,95	13,16	44,74	36,84	100%
možnosti strokovnega razvoja	3,95	17,11	35,53	32,89	10,53	100%
svoboda in samostojnost pri delu	3,95	5,26	38,16	36,84	15,79	100%
ugled dela	1,32	13,16	40,79	30,26	14,47	100%
soodločanje pri delu in poslovanju	11,84	21,05	30,26	34,21	2,63	100%
ustvarjalnost dela	5,26	18,42	36,84	31,58	7,89	100%
varnost dela	0	5,26	25	42,11	27,63	100%
neposredni vodja	6,58	5,26	13,16	46,05	28,95	100%
zahtevnost dela (psihična)	3,95	7,89	27,63	39,47	21,05	100%
zanimivost dela	2,6	7,89	22,37	46,05	21,05	100%

Vir: Podatki iz ankete

